RYAN HOLIDAY

# EGO DÜŞMANINDIR

MediaCat

# EGO
# DÜŞMANINDIR

## EGO IS THE ENEMY

Copyright© 2016 by Ryan Holiday
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

## EGO DÜŞMANINDIR

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. -İstanbul, 2016.
Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

**YAYINCI:** Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
**GENEL YAYIN YÖNETMENİ:** Pelin Özkan
**EDİTÖR:** Zeynep Hale Akman
**KAPAK TASARIM:** Özer Özbey
**GÖRSEL YÖNETMEN:** Sena Altun Çakıroğlu
**SATIŞ ve DAĞITIM SORUMLUSU:** Salih Şahin
**BASKI:** Haziran 2020

**YÖNETİM YERİ:** Nispetiye Caddesi
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat
KİTAPLARI

**ISBN:** 978-605-2314-02-9

**Yayıncı Sertifika No:** 16190

**BASIM ve CİLT:** Vizyon Basımevi Kağıtçılık Matbaacılık ve Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti Beylikdüzü O.S.B. Mah. Orkide Cad. No:1/Z Beylikdüzü-İstanbul • Sertifika No: 28640

# EGO DÜŞMANINDIR

Ryan Holiday

Çeviri
Başak Gündüz

Sizi rahatlatmaya çalışan kişinin, basit ve sessiz sözcüklerin dünyasında yaşadığını sanmayın. Onun hayatında sizinkinden daha fazla dert ve keder var. Öyle olmasaydı, o sözcükleri bulamazdı.

—*Rainer Maria Rilke*

# İÇİNDEKİLER

*Sancılı Bir Başlangıç* *9*
*Giriş* *15*

## BİRİNCİ KISIM
Amaç

Konuş Konuş Nereye Kadar? 33
Olmak mı, Yapmak mı? 39
Öğrenci Olun 43
Tutkuyla Yanmayın 47
Tuval Stratejisi 51
Kendinizi Frenleyin 55
Kendinize Hapsolmayın 59
Vakitsiz Gururun Maliyeti 65
Çalış, Çalış, Çalış 69
Atacağınız Her Adımda Ego Düşmandır 73

## İKİNCİ KISIM
### Başarı


Hep Öğrenci Kalın 87
Kendinize Hikâye Anlatmayın 91
Sizin İçin Önemli Olan Nedir? 99
Hak Görmek, Kontrol ve Paranoya 105
Kendini Yönetmek 111
Ben Hastalığını Tanıyın 117
Enginlik Üzerine Meditasyon Yapın 123
Ayık Kalın 129
Atacağınız Çoğu Adımda Ego Düşmandır 135


## ÜÇÜNCÜ KISIM
### Başarısızlık


Canlı Zaman mı, Ölü Zaman mı? 157
Çaba Yeterlidir 163
*Dövüş Kulübü* Anları 171
Sınır Çizin 177
Kendi Skorunuzu Kendiniz Tutun 185
Sevmekten Vazgeçmeyin 191
Atacağınız Her Adımda Ego Düşmandır 199
SONSÖZ 203
Şimdi Ne Okumalı? 211
*Temel Kaynakça* *213*
*Teşekkür* *217*

# SANCILI BİR BAŞLANGIÇ

Elinizdeki kitap benim hakkımda değil. Ancak kitap ego hakkında olduğundan, üzerinde düşünmemiş olmanın ikiyüzlülük sayılacağı bir soru soracağım.

Bu kitabı yazan gerçekte kim? Benim hikâyem önemli dersler içermiyor, ama yine de başlangıçta bir bağlam sunmak için kendimden söz etmek istiyorum. Çünkü egoyu kısa yaşamının çeşitli aşamalarında deneyimledim: Amaç, Başarı ve Başarısızlık. Tekrar ve tekrar...

On dokuz yaşındayken bazı fırsatları cazip bularak üniversiteyi bıraktım. Daha sonra Beverly Hills yetenek yönetimi ajansının en genç yöneticisi olduğumda önemli rock gruplarıyla çalıştım. O sıralarda yirmi birime gelmiştim ve dünyanın en iyi moda markalarından biri olan American Apparel'ın stratejistiydim. Ve akabinde pazarlama direktörü oldum.

Yirmi beş yaşındayken, kapağında yüzümün göründüğü ve kısa sürede çok satanlar arasına giren ilk kitabımı yazdım. Bir televizyon kanalı, hayatımı anlatan bir program yapmak istedi. Takip eden beş yılda sahip olduğum başarı ve para giderek

arttı. Daha sonra tüm bunlara dayanarak, bir şirket kurdum. Tanınmış müşterilerim oldu ve etkinliklere konuşmacı olarak davet edildim.

Böylesi bir başarı hikâyesi hiçbir zaman tam anlamıyla dürüst değildir. Şu anda size anlatmadığım o kadar çok şey var ki: Kendimi kaybedip patronun odasına daldığım, artık dayanamayacağımı ve okula döneceğimi söylediğim gün; sadece bir kişinin geldiği kitap imza günüm...

Ben aydınlanma anlarına inanmıyorum. Bir insanın hayatı bir anda değişmez. Bir insanın hayatının değişmesi için pek çok önemli an gerekir. Benim hayatımda da 2014 yılındaki altı ayda söz konusu anlar ardı ardına yaşandı.

Öncelikle, en iyi işlerimi yaptığım yerlerden biri olan American Apparel, yüzlerce milyon dolar borca battığı için iflasın eşiğine geldi. Şirketin, gençliğimden beri hayranlık duyduğum kurucusu, başında olduğu yönetim kurulundan hiç de şık olmayan bir şekilde uzaklaştırıldı. Daha sonra ajans, borçlu olduğu müşterileri tarafından dava edildi. Buradaki insanlar, benim hayatımı etraflarında şekillendirdiğim ve beni eğiten insanlardı. Varlığımın ve kendime verdiğim değerin merkezindeydiler. Ve birbiri ardına, gözlerimin önünde, kaybolup gidiyorlardı.

Her şey alt üst olmuştu. Örnek aldığınız kişilerin, bir anda hiçbir zaman yerinde olmak istemeyeceğiniz kişilere dönüştüğünü görmek, tam bir travmaydı. Söz konusu çözülmeden ben de muaf değildim. O güne kadar görmezden geldiğim bazı sorunlar, tam da onları çözmek için en az enerjim olduğu anda, birbiri ardına gün yüzüne çıkmaya başladı.

O güne kadarki başarılarıma rağmen, kendimi bir anda, hayata adım attığım şehre dönmüş olarak buldum. Paraya ih-

tiyacım olduğu için iş seçme özgürlüğüm yoktu ve ziyadesiyle stresliydim. Kendime ve başkalarına olan inancım zayıflamış, yaşam kalitem düşmüştü.

İş için haftalarca şehir dışında olduktan sonra nihayet eve döndüğümde, internet bağlantısının olmadığını fark ettiğim ve müthiş bir paniğe kapıldığım bir günü hatırlıyorum. Hazırladığım e-postaları gönderemeyecek olmaktı beni o paniğe sürükleyen...

Ancak bu sürecin benim açımdan faydalı bir tarafı da oldu: İşkolik olduğumu anladım. Tabii beni bu kadar erken yaşta başarıya taşıyan da bu özelliğimdi. İşkolik olduğunuzun ölçütü, ne kadar fazla iş yaptığınız değil, benlik bilincinizde işin kapladığı alanın büyüklüğüdür. İşte ben de kendi zihminin ve düşüncelerimin esiri olmuş, adeta bir kapana kısılmıştım.

Uzun zaman boyunca, araştırmacı ve yazar olarak tarih ve işletme çalıştım. İnsanlarla ilgili her çalışmada olduğu gibi, süreç içinde kafamda bazı evrensel meseleler şekillenmeye başladı. Söz konusu meselelerin başında da ego geliyordu.

Ego kavramına yabancı değildim; aslına bakarsanız elinizdeki kitapla ilgili araştırma yapmaya, anlattığım süreçten bir yıl kadar önce başlamıştım. Ancak ıstırap verici deneyimlerim, çalışmaya, daha önce farkında olmadığım bazı kavramları katmamı sağladı.

Egonun hastalıklı yanlarının sadece beni değil, tarih boyunca çeşitli olayları, pek çok sektörün zirvesindeki arkadaşımı ve meslektaşımı da etkilediğini gördüm. Ego, hayran olduğum insanlara milyonlarca dolara mal olmuş ve onları Sisifos misali tam da hedefe ulaşacakları anda geriye düşürmüştü. Bu farkındalığa ulaştıktan birkaç ay sonra, sağ koluma "Ego is the

Enemy"* dövmesini yaptırdım. Bu sözün zihnime nereden kazındığını bilmiyorum, belki çok uzun zaman önce okuduğum bir kitaptandı, fakat beni hem teselli etmiş hem de bir yön duygusu kazandırmıştı. Sol kolumda ise, yine nereden geldiğini pek bilemediğim "The Obstacle is the Way"** ifadesi var. Bu iki söze her gün bakıyor ve hayatta aldığım kararlarda bana rehberlik etmeleri için kullanıyorum. Özellikle de bir insanın hayatında kendine sorabileceği şu en önemli soruları sorarken: Kim olmak istiyorum? Hangi yoldan yürüyeceğim?

Ve bu soruların zamandan ve mekândan münezzeh olduğunu düşündüğüm için, elinizdeki kitapta da sadece kendi hayatımdan değil, felsefeden ve tarihten de örnekler vermeye çalıştım.

Tarih kitapları, dünyayı kendi anlayışlarına göre değiştirmeye çalışan dahilerin hikâyelerinden oluşmasına rağmen, biraz daha yakından baktığınızda, tarihin bir yandan da her dönemeçte egosuyla savaşan, hiçbir zaman spot ışıklarının altında durmak istemeyen ve hedeflerini, kabul görmekten üstün tutan bireyler tarafından yapıldığını görebilirsiniz. Söz konusu hikâyelerle bağ kurmak ve onları yeniden anlatmak ise benim için bir zevk.

Tıpkı diğer kitaplarım gibi, bu kitap da Stoacı felsefenin ve tüm büyük klasik düşünürlerin etkisi altında. Eğer elinizdeki kitapta sizi aydınlatan bir nokta olursa, bilin ki, benim değil, söz konusu düşünürlerin sayesinde...

Demosthenes, erdemin anlamakla başladığını ve cesaretle tamamına erdiğini söylemişti. Kendimize ve dünyaya yeni bir

---

* Elinizdeki kitabın orijinal adı. – e.n.

** Yazarın bir başka kitabının adı, "Karşınıza Çıkan Engeller Yolunuzu Açar" anlamına geliyor. –e.n.

gözle bakmaya başlamalıyız. Ancak bu şekilde farklı olabilir, daha da zoru, farklı kalabiliriz. Elbette egonuzu paramparça etmenizi söylemiyorum, zaten böyle bir şey mümkün de değil. Sadece daha iyi motivasyonlarla yol almamızı sağlayacak, hatırlatma babında ahlaki hikâyeler anlatıyorum.

*Etik* adındaki meşhur eserinde Aristoteles, insan doğasını tarif etmek için eğri büğrü bir tahta parçası analojisini kullanır. Deneyimli bir marangoz, ahşaptaki eğrilikleri düzeltmek için, kıvrımın ters yönünde nazikçe bir basınç uygular. Ve bin yıllar sonra Kant şöyle demiştir: "İnsanın bozuk malzemesi düzeltilemez." Evet belki hiçbir zaman düzelemeyeceğiz ama daha düzgün olmaya duyduğumuz açlık da hiç bitmez.

İnsan hep kendisini daha özel veya güçlü hissetmek ister. Fakat bu kitabın amacı bu değil. Tam aksine, elinizdeki kitabı, sizlere, kitabı bitirdiğimde hissettiğim duyguyu hissettirmek için yazdım: Kendiniz hakkında daha az düşünmek. Umarım bu kitabı okuduktan sonra ne kadar da özel biri olduğunuza dair kendi kendinize anlattığınız hikâyeyi daha az anlatır ve kendinize kurduğunuz dünyanın bir adım ötesine taşarsınız.

# GİRİŞ

> Temel prensip şudur: Kendinizi asla kandırmamalısınız. Ve ne yazık ki hayatta en kolay kandırabileceğiniz kişi sizsiniz.
>
> —*Richard Feynman*

Belki gençsiniz ve tutkularınız ve mücadeleci bir yapınız var. Belki ilk birkaç milyonunuzu kazandınız, ilk anlaşmanızı imzaladınız, seçkin bir grubun parçası oldunuz veya dünyalığınızı yaptınız.

Belki de çıktığınız zirvenin ne kadar da boş olduğunu gördünüz, belki işten kovuldunuz, belki de dibe vurdunuz.

Nerede, ne yapıyor olursanız olun, en azılı düşmanınız sizinle birlikte yaşıyor: Egonuz. "Ben böyle biri değilim, kimse benim megaloman olduğumu söyleyemez" diye düşünebilirsiniz. Belki de gayet dengeli bir insan olduğunuzu düşünüyorsunuz. Ama ego, tutkunun, yeteneğin, azmin ve potansiyelin ayrılmaz bir parçasıdır. Aslında bizleri düşünürler, eylemciler, yaratıcılar ve girişimciler olarak bu denli parlak yapan ve için-

de bulunduğumuz alanın tepesine tırmanmamızı sağlayan şey, bizi benliğimizin bu karanlık parçasına karşı kırılgan kılar.

Elinizdeki kitap, ego kavramına Fredçu bir bakışla yaklaşmıyor. Freud egoyu açıklarken şu analojiyi kullanır: Egomuz bir atın binicisidir, bilinçaltımız hayvanı temsil etmeye çalışırken, ego yönlendirme peşindedir. Öte yandan modern psikologlar, tehlikeli bir şekilde kendine odaklı olan ve kendi dışında hiç kimseyi önemsemeyen insanları anlatmak için "egoist" sözcüğünü kullanırlar. Tüm bu tanımlar tabii ki doğrudur ama klinik ortamın dışında pek de bir şey ifade etmezler.

Biz burada ego derken daha gündelik bir tanımla yetineceğiz: Kendi önemimize ilişkin sağlıksız bir inanç. Kibir. Hırs. Bu, hepimizin içinde bulunan ve istediğini elde etmek için tepinen, huysuz çocuktur. Hep daha iyi olma isteği, onaylanma arzusu... Ego, özgüvenin ve yeteneğin sınırlarını aşan, üstünlük ve kesinlik hissidir. Benlik algımız öyle bir şişer ki, bizi çevreleyen gerçekliği bükmeye başlar. Bu açıdan bakıldığına, ego, yapmak ve sahip olmak istediğiniz şeyin düşmanıdır: Bir konuda uzmanlaşmanın. Gerçek yaratıcılığın. Başkalarıyla işbirliği içinde çalışmanın. Güven inşa etmenin ve destek kazanmanın. Başarıyı daim kılmanın... Ego, kazanımları ve fırsatları geri püskürtür. Düşmanları ve hataları kendine çeker.

Çoğumuz "megaloman" değiliz fakat ego, neden kazanamadığımızdan, başkaları pahasına neden hep kazanmak zorunda olduğumuza kadar, hemen her problemin ve engelin kökeninde bulunmaktadır. Ancak çoğunlukla başımıza gelen belalar için başkalarını suçlarız. Lucretius'un binlerce yıl önce dile getirdiği gibi hepimiz "yakalandığı illetin sebebini bilmeyen hasta adamlarız." Özellikle de başarılı insanlar, egonun kendilerin-

den neler aldığını göremezler çünkü sadece yapmış olduklarına odaklanırlar.

Öncü CEO'lardan Harold Geneen şöyle diyor: "Egoist kişi tökezlemez, kekelemez, saçmalamaz. Tam aksine günden güne daha da kibirli hale gelir ve bazı insanlar, böylesi bir yaklaşımın ardında ne olduğunu anlayamadan, bu kişinin kibrinin güç ve özgüven olduğunu zannederler." Eğer ego, bize, gerçekte olduğumuzdan daha iyi olduğumuzu söyleyen sesse, egonun, dış dünyayla doğrudan ve dürüstçe bir bağlantı kurmamıza ket vurarak, aslında gerçek başarıyı engellediğini söyleyebiliriz. Adsız Alkolikler'in ilk üyelerinden biri egoyu "bilinçli bir tecrit" olarak tanımlamıştır.

Peki bu "tecrit" günlük hayatta nasıl tezahür eder?

Eğer etrafımıza duvarlar örersek başkalarıyla birlikte çalışamayız. Eğer dünyayı ya da kendimizi anlamazsak, yaşamı yaratamayız. Kendi yetilerimizin başkalarına kıyasla doğru bir değerlendirmesi olmaksızın, sahip olacağım şey kendine güven değil, yanılsama olur. Kendimizle temasımızı kaybedersek, başkalarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduramayız. Performans sanatçısı Marina Abramović, söz ettiğimiz bu durumu çekinmeden dile getiriyor: "Kendi büyüklüğünüze inanmaya başlarsanız, yaratıcılığınızı öldürürsünüz."

Egoyla el ele yürüyen bir şey vardır: Konfor. Sporda, sanatta ya da iş dünyasında olsun, mükemmel bir iş çıkarmaya çalışmak oldukça korkutucudur. Ancak ego bu korkuyu teskin eder; güvensizlik hissinin üstesinden gelir. Ego, benliğimizin rasyonel kısmını böbürlenmeyle ve bencillikle doldurarak, bize sadece duymak istediklerimizi söyler. Fakat bu, uzun vadeli bedelleri olan, kısa vadeli bir çözümdür.

## Ego Her Zaman Oradaydı Ama Şimdi Şaha Kalktı

Günümüzün kültürü, egonun alevlerini tarihte olmadığı kadar körüklüyor. Konuşmak ve kendimizi övmek hiç bu kadar kolay olmamıştı. Bugüne kadar sadece rock yıldızlarının ya da tarikat liderlerinin yapabildiği bir şeyi yapıyor, amaçlarımızdan milyonlarca insana söz edebiliyoruz. Twitter'daki idollerimizle etkileşiyor, TED konuşmalarını izliyor, daha önce olmadığı kadar ilhamla doluyoruz. Hepimiz kendi hayatlarımızın CEO'suyuz. Sosyal medyada büyük haberler verebilir ve karşılığında gelecek tebrikleri kabul edebiliriz.

Teknolojideki değişimler bir yana, hepimize kendi biricikliğimize her şeyden çok inanmamız söyleniyor. Bizden büyük düşünmemiz, büyük yaşamamız, büyük meydan okumalara kalkışmamız ve ardımızda bir iz bırakmamız isteniyor.

## Size Neredeyseniz, Ego da Oradadır

Hayatın herhangi bir döneminde, insanlar kendilerini şu üç aşamadan birinde bulur: Ya bir şey başarmaya çalışıyoruzdur, ya küçük veya büyük bir şey başarmışızdır ya da başarısızlığa uğramışızdır. İşte ego, bu yoldaki her adımın düşmanıdır. Bir başka deyişle, ego, inşa etmenin, kalıcı kılmanın ve başarısızlıktan sonra ayağa kalkma sürecinin düşmanıdır. İşler yolunda gittiğinde bu düşmanlık anlaşılmaz ama değişim veya zorluk zamanlarında...

Ve elinizdeki kitap da, insan hayatındaki bu üç hali yansıtacak biçimde üç kısma ayrıldı: Amaç, Başarı ve Başarısızlık. Kitabı bu şekilde organize etmemin sebebi basit: Kötü alışkanlıklar yerleşmeden önce egoyu dizginlemenize yardımcı olmak, başarının tadına varırken alçakgönüllü ve disiplinli hareket edebil-

mek ve talih size yüz çevirdiği zaman güçlü ve metin olmak. Yani

- Amaçlarımızda alçakgönüllü
- Başarımızda zarif
- Çöküşlerimizde ise esnek ve dayanıklı

olabilmek.

Bu söylediğimiz, elbette, sizin eşsiz olduğunuz ve bu gezegendeki kısa yaşamınızda çok değerli bir şey yapamayacağınız anlamına gelmiyor. Geçmişteki sınırlarınızdan kurtulamayacağınız, keşfedemeyeceğiniz, esinlenemeyeceğiniz, fark yaratamayacağınız veya inovasyon yapamayacağınız anlamına da gelmiyor. Tam aksine, sözü edilenleri yapabilmek ve risk alabilmek için dengeye ihtiyacımız var.

## Peki, Şimdi Ne Olacak?

Elinizdeki kitap, iyimser bir varsayımın çevresinde şekillendi: Egonuz, her an beslemeniz gereken bir canavar değil. Egoyu yönetmek ve yönlendirmek elinizde. Kitabın satırları arasında William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belisarius, Angela Merkel, and George C. Marshall gibi isimlerle tanışacağız. Söz konusu isimler, egoları onları temelsiz ve bencil bir hale getirseydi, başarılı olabilirler miydi? Bu isimlerin imza attıkları büyük sanatın, edebiyatın, büyük tasarımın, büyük işin, büyük pazarlamanın ve büyük liderliğin merkezinde, gerçeklik ve farkındalık anlayışları yatıyordu. Onlara yakından baktığımızda ayakları yere basan, basiretli ve son derece gerçekçi insanlar olduklarını görüyoruz. Çok büyük işlere imza attılar ama alçakgönüllüydüler.

*Fakat kimileri de çok büyük bir egoları olmasına rağmen başarılı oldu. Mesela Steve Jobs? Mesela Kanye West?*

Genelde, aykırı örneklere bakarak, en kötü davranışı akılcılaştırma eğilimindeyizdir. Ancak hayatta hiç kimse yanılsamalar içinde, bencil veya tutarsız olduğu için başarılı olmamıştır. Söz konusu özellikler bazı ünlü kişilerle bağlantılı olsa da, bu özellikler çoğu zaman bağımlılık, kötüye kullanma, depresyon ve mani gibi başka bazı özelliklerle bir aradadır. Aslında bu tür insanları incelerken gördüğümüz şey, onların, en iyi ürünlerini, söz konusu olumsuz dürtülerle veya kusurlarla mücadele ettikleri zaman verdikleridir. Bir insan en iyi performansını egodan ve yüklerinden arındığı zaman gösterebilir.

Bu nedenle ayrıca Howard Hughes, Pers kralı I. Serhas, John DeLorean, Büyük İskender'e ve gerçekliğe dair anlayışları zayıflayanlara dair ibretlik öykülere bakacak, ödenen bedelleri yakından inceleyeceğiz. En başarılı insanların tevazuyla ego arasında ne kadar sık bocaladıklarına ve bu durumun yarattığı sorunlara bakacağız.

Egoyu uzaklaştırdığımız zaman, elimizde gerçek olan kalır. Egonun yerine geçen ise tevazu ve kendine güvendir. Ego çalıntı mal gibidir, kendine güven ise bileğin hakkıyla kazanılmıştır. Kimileri alçakgönüllülüğü öğrenir, kimileri egonun yolundan gitmeyi tercih eder. Kimileri kaderin cilvelerinden keyif alır, kimileri şartları zorlar.

Peki siz hangi yoldan gideceksiniz? Yolun sonunda kim olacaksınız?

Bu kitabı aldınız çünkü bu soruyu eninde sonunda cevaplamak durumunda olduğunuzu biliyorsunuz. O zaman haydi başlayalım.

# BİRİNCİ KISIM

# AMAÇ

Burada bir şey yapmak için bulunuyoruz. Bir amacımız var ve yeni bir başlangıca adım atmak üzereyiz. Tüm büyük yolculuklar bir noktadan başlar ancak pek azımız hedefini yakalama şansına erişir. Bu yolculukta fanteziler kurar, tüm istediklerimize kavuştuğumuzu hayal eder, yıldızımızın parladığını düşünürüz. İşte bunlar, alçakgönüllülüğün ve gerçekliğin çaresi olduğu egonun belirtileridir.

AMACINIZ HER NE OLURSA OLSUN,
EGO DÜŞMANINIZDIR...

> Tek başına ameliyat yaparken bile elleri titremeyen, cesur bir cerrah olduğunu söylerlerdi. Ve kendisindeki kusurları örten, kendi kendini kandırma peçesini çekip almakta tereddüt etmezken de, aynı derecede cesurdu.
>
> —*Adam Smith*

MÖ 374'te, Atina'daki en bilinen retorik üstadlarından İsokrates, Demonicus adında genç bir adama bir mektup yazdı. İsokrates, genç adamın yakınlarda vefat etmiş babasının arkadaşıydı ve ona babasının yolundan nasıl gideceğine dair birkaç tavsiyede bulunmak istiyordu.

Demonicus da pek çoğumuz gibi tutkulu biriydi ve İsokrates'in ona yazmasının nedeni de tam da buydu. İsokrates sözlerine şöyle başlamıştı: "Elde edebileceğin en büyük güzellik alçakgönüllülük, adalet anlayışı ve kendine hâkimiyettir; bunlar insana kendiliğinden gelmezler ve bir gencin karakteri üzerinde baskı oluştururlar." Ve sözlerine şöyle devam etmişti: "Kendin üzerinde hâkimiyet kurmaya çalış; öfkenin, hazzın ve acının seni ele geçirmesine izin verme. İnsanlarla ilişki kurarken rahat davran, asla mağrur olma. Düşünüp taşınarak hareket et, ama bulduğun çözümleri uygulamakta da geç kalma. Sahip olduğumuz en iyi şey doğru bir adalet anlayışıdır."

Bu tavsiyelerin bir kısmı kulağa bildik gelebilir, çünkü bunlar, iki bin yıl kadar sonra, egonun yol açtığı cinnet hakkında sıklıkla insanları uyaran William Shakaspeare'in önünü açmıştır. Gerçekten de, Shakespeare, Hamlet'te, İsokrates'in sözlerini Polonius karakterinin ağzından oğlu Laertes'e söyletir.

Shakespeare'in sözleri de, sonradan ülkenin en büyük generali ve stratejisti olacak, genç ABD subayı William Tecumseh Sherman'ın yolunu açmıştır. Sherman muhtemelen İsokrates'i hiç duymamıştır ama Hamlet oyununu severdi ve biraz evvel bahsettiğimiz sözleri sık sık alıntılardı.

Tıpkı Demonicus gibi, Sherman'ın babası da, o çok gençken bu dünyadan ayrılmıştı. Yine Demonicus gibi, o da, babasının arkadaşı olan ve sonradan ABD senatörü olacak, bilge bir adamın, Thomas Ewing'in kanatları altında büyümüştü. Sherman, genç bir adamken orduya katıldı ve ordu hizmetindeki ilk birkaç yılında ABD'nin hemen her köşesini at sırtında dolaştı. İç Savaş sırasında tuğgeneralliğe yükseldi ve Başkan Lincoln ve baş askeri danışmanıyla görüşmek üzere çağrıldı. Sherman birçok kez, stratejik planlama yaparken başkana eşlik etti ve bu gezinin sonunda tuhaf bir talepte bulundu: Başkanın yanındaki yeni görevini, tek bir şartla, son karar merciinin kendisi olmaması şartıyla kabul edebilirdi. Her generalin daha fazla rütbe ve güç peşinde olduğu bir ortamda, Lincoln bu talebi memnuniyetle kabul etti.

Sherman o zamanlar ikinci adam konumunu daha rahat buluyordu. Kendi yeteneklerini berrak bir gözle görebiliyor ve o anki konumunu yeteneklerine uygun buluyordu. Hırslı bir insanın daha fazla sorumluluk alabileceği bir fırsatı, o pozisyona gerçekten hazır olmak uğruna teptiğini düşünebiliyor musunuz? Kulağa delice gelmiyor mu?

Elbette Sherman her zaman itidal ve intizamın tipik örneği değildi. Savaşın erken safhalarında, Kentucky eyaletini yetersiz birliklerle savunması gerektiği zaman, manisi ve kendinden şüphe duyma eğilimi tehlikeli bir şekilde bir araya gelmişti. Yetersiz imkânlar hakkında atıp tutuyor, düşmanın olası manevralarına ilişkin paranoyakça yorumlar yapıyor, gazete muhabirlerine tedbirsizce bilgiler veriyordu. Devam eden sorunlar neticesinde, görevinden geçici olarak uzaklaştırıldı ve eski haline dönene kadar haftalarca istirahat etmesi gerekti.

Sherman bu olaydan ders çıkardı. Örneğin Donelson Cephesi'ndeki çarpışmada, Lincoln'in generalleri kişisel güç için birbirleriyle rekabet ederken, o, emir vermek yerine cephenin generali Ulysses S. Grant'i desteklemeyi tercih etti. Ve ikisi birlikte, Birlik'in savaştaki ilk zaferlerine imza attılar.

Bu başarılarından sonra Sherman, ünlü "march to the sea" yürüyüşünü başlattı: Yaratıcı bir dehadan değil de, Sherman'ın genç bir subayken yaptığı keşiflere dayanan, stratejik olarak son derece cesurca bir plan. Sherman, bir zamanlar temkinli adımlarla ilerlediği topraklarda, şimdi kendine güvenle yürüyordu. Chattanooga'dan Atlanta'ya, oradan denize doğru açtığı yollarda, geleneksel savaş yöntemlerini izlemedi. Herhangi bir askeri tarih öğrencisi, böylesi bir istila hareketinin güçlü bir hedef duygusuyla değil de egoyla yönlendirildiğinde, sonuçların ne kadar da farklı olabileceğini görebilir.

Onun gerçekçiliği, Güney'e giden yolda, diğerlerinin imkânsız olduğunu düşündüğü bir patika açmasını sağlamıştı. Savaş bittiğinde Sherman, Amerika'nın en ünlü adamlarından biriydi ve hâlâ siyasete ilgi duymuyor, sadece işini yapıyordu; kısa bir zaman sonra da emekli oldu. Arkadaşı Grant'e şöyle yazmıştı:

"Her zaman kendin ol, çünkü bu gözalıcı övgüler, bir yaz meltemi gibi gelip geçicidir."

Sherman'ın biyografilerinden birinde, onun benzersiz becerileri çok iyi özetlenmiştir ve aşağıda okuyacağınız satırlar, Sherman'ın neden burada model aldığımız karakterlerden biri olduğunu da iyi anlatır:

"Üne kavuşmuş ve lider olmuş insanların iki türü vardır: Bu yolda bir inançla doğanlar ve gerçek başarılara bağlı olarak adım adım yükselenler. İkinci türdekilerin başarıları hayret vericidir ve meyveleri de daha lezzetlidir; ancak bu meyveler bir rüya olup olmadıkları şüphesiyle çekinerek tadılır. Ve bu şüphenin ardında "ılımlılık"tan kaynaklanan gerçek bir alçakgönüllülük yatar. İşte bu, gösteriş değil, gerçek bir denge halidir."

Pek çoğumuz gibi Sherman da, hele ki gençliğinde, yetenek ve hırs arasında bir denge kurmak zorundaydı. Ve bu mücadeledeki zaferini, hayatta edindiği büyük başarıları yönetebildiği zaman kazandı.

Burada bir tuhaflık var gibi. Her ne kadar İsokrates ve Shakespeare bizden kendine yeten ve ilkeleri olan insanlar olmamızı istese de, pek çoğumuz aksi yönde eğitilmişizdir. Özellikle son bir nesildir, anne-babalar ve öğretmenler, çocuklarda özsaygı geliştirmeye odaklandı. Gurular ve kamuya mal olmuş kişiler, insanları akıllarına koydukları her şeyi yapmaya teşvik etti.

Ama gerçekte, tam da bu durum, bizleri güçsüz kıldı. Sherman örneğinde gördüğümüz, gerçekliğe derinden bağlı bir adamdır. Hiç yoktan çıktığı yolculukta büyük işler başarmış, ama hiçbir zaman bunları zaten hak ettiğini düşünmemiştir. Aksine her zaman başkalarına hürmet etmiş, kendisi adına

daha itibar anlamına gelse bile, başarılı bir ekibe katkıda bulunmayı tercih etmiştir.

Biz de, zihnimizin yarattığı vehimleri kovup, kendimize bir adım uzaktan bakmaya çalışmalıyız. Önyargısız olmak, egonun doğal panzehirlerinden biridir. Ürettiğiniz işlerle duygusal bağ kurmak çok kolaydır ve her narsisist bunu yapar. Ender bulunan şey ham kabiliyet, beceri, hatta kendine güven değil alçakgönüllülük, sebat ve kendinin farkında olmaktır.

Büyük düşünmemize rağmen, aradığımızı bulmak için, küçük küçük hareket etmeyi öğreneceğiz. Rakiplerimiz, saldırganlıklarıyla, bencillikleriyle ve sonu gelmez böbürlenmeleriyle, kendi çabalarını nasıl da tehlikeye attıklarını fark etmeyecekler. Churchill'in de söylediği gibi, gerçekler hayallerden daha iyidir. Biz, başkalarıyla aynı hayalleri paylaşsak bile, yürüdüğümüz yolun ne denli farklı olduğunu biliriz. Sherman'ın ve İsokrates'in yolundan giderken, bu yolculukta egonun düşmanımız olduğunu fark ederiz; bu şekilde başarılar bizi batırmaz, tam aksine daha güçlü kılar.

# KONUŞ KONUŞ NEREYE KADAR?

Bilenler, söylemiyor.
Söyleyenler, bilmiyor.
—*Lao Tzu*

1934 yılındaki ünlü California valiliği seçimlerinde, yazar ve aktivist Upton Sinclair, alışılmadık bir adım attı. Seçimlerden önce, *I, Governor of California and How I Ended Poverty* (California Valisi Olarak Yoksulluğun Üstesinden Nasıl Geldim) adlı bir kitap yazdı ve burada geçmiş zaman kipiyle, bir vali olarak uyguladığı parlak politikaları anlattı.

Bu, Sinclair'in bir yazar olarak en iyi özelliğinden –insanlarla, başkalarının bilmediği tarzda iletişim kurmayı biliyordu– yararlanmayı hedefleyen, alışılmadık bir kampanyadan, alışılmadık bir hamleydi. Takip eden günlerde, kitap çok satanların arasına girdi; seçim kampanyası ise fiyaskoyla sonuçlandı. Sinclair, yaklaşık 250 milyon oy farkıyla (yüzde 10'dan fazla bir aralığa tekabül ediyor) kaybetti, yani muhtemelen ilk modern se-

çimlerde, rakibi onu ezip geçmişti. Olan şey açıktı: Onun sözü, kampanyasının önüne geçmiş ve kapatılması istenen boşluğu daha da derinleştirmişti. Çoğu siyasetçi bu şekilde kitap yazmaz, ama onların kişilikleri de, benzeri şekilde, işlerinin önüne geçer.

Bu tehlike, yani konuşmanın ve reklamın eylemin önüne geçmesi riski, hepimiz için mevcuttur.

Facebook'taki boş alan bize "Ne düşünüyorsun" diye sorarken, Twitter "yeni bir tweet yaz" diyor. Tumblr, LinkedIn, e-posta kutumuz, akıllı telefonlarımız, biraz evvel okuduğunuz makalenin sonundaki yorumlar bölümü... Düşüncelerle, fotoğraflarla, hikâyelerle doldurulmak için bekleyen boş alanlar... Teknoloji sizden ısrarla konuşmanızı istiyor.

Ve dünyanın hemen yerinde, sosyal medyadaki görünüşümüz oldukça olumlu. Verdiğimiz izlenim büyük oranda "Her şey ne kadar da harika, bakar mısınız ne kadar da iyi görünüyorum" yönünde, "korkuyorum, düşe kalka yaşıyorum, bilmiyorum" diyen pek az kimse var.

Herhangi bir yolun başında hepimiz heyecanlı ve gergin oluruz ve kendimizi içsel olarak değil de dışsal yollarla rahatlatmaya çalışırız. Hepimizin içinde, tamamen kötücül olmayan, fakat günün sonunda hâlâ itibar ve ilgi arayışında olan, zayıf bir taraf vardır. İşte buna ego diyoruz.

Yazar ve eski Gawker blog yazarı Emily Gould, söz ettiğimiz nosyonu, kitabının yayınlanması için verdiği iki yıllık mücadele boyunca fark edenlerden. Altı haneli bir kitap anlaşması yapmasına rağmen kendisini çıkmazda hissediyordu. Peki neden? "İnternette çok vakit harcıyordu" da ondan!

"Aslında, 2010'da yaptığım şeyleri hatırlamıyorum. İnternette dolaşıp durdum. Para kazanmadım ama kendimi çalışıyor gibi hissediyordum. Markamı inşa ediyordum. Blog yazmak, hatta başkalarının yazılarını blogumda paylaşmak, "yaratıcı" bir faaliyetti. Hatta yaptığım tek yaratıcı şeydi."

Yani Emily, pek çoğumuzun korktuğu veya bir işin ağırlığının altında ezildiği zaman yaptığı şeyi yapıyordu: Yapması gereken işe odaklanmak dışında her şeyi! Yazmaya çalıştığı romana tam bir yıl boyunca dokunmadı.

Yazı hakkında veya sanat, yaratıcılık ve edebiyat alanlarındaki heyecan verici konular hakkında konuşmak, eylemin kendisinden daha kolaydır. Dolayısıyla Emily bu konuda yalnız değil. Yakınlarda, besbelli ki romanları üzerinde çalışmayan yazarların sosyal medya gönderilerinden oluşan, *Working On My Novel* adlı bir kitap yayınlandı.

Pek çok diğer yaratıcı eylem gibi, yazı da zordur: Orada oturur, boşluğa bakar, kendinize kızar, yeterince iyi görünmediği için ortaya çıkardığınız metne kızarsınız. Aslında, ister yeni bir iş kurmak, ister bir zanaatte ustalaşmak olsun, değerli girişimler acı verici derecede zordur. Fakat konuşmak... Konuşmak her zaman kolaydır.

Sessizliği, bir zayıflık işareti olarak algılama eğilimindeyizdir ve görmezden gelinmek, ölüme eş değerdir (ego için bu, gerçekten de böyledir). Biz de, hayatımız buna bağlıymışçasına, konuşur, konuşuruz, konuşuruz. Aslında, hele ki bir yolculuğun başındayken, sessizlik, güçtür. Felsefeci Kierkegaard şöyle

diyordu: "Dedikodu, gerçek konuşmanın önüne geçer ve hâlâ fikir aşamasında olan bir şeyi ifade etmek, o şeyin hayata geçme ihtimalini düşürür."

Konuşmanın sinsiliği de buradadır: Herkes kendisi hakkında konuşabilir, bir çocuk bile dedikodu veya gevezelik yapmayı bilir. Az bulunur olan, sessizliktir. Kendinizi bilerek konuşmanın dışında tutmak ve sözcüklerin onaylaması olmaksızın var olmak.

Sherman'ın iyi bir kuralı vardı: "O an gelene kadar, düşündükleriniz veya yaptıklarınız için gerekçe göstermeyin. Çünkü bir süre sonra, aklınıza daha iyi bir neden gelebilir."

Öte yandan, konuşma bizi tüketir. Araştırmalar, hedefi görselleştirmenin önemli olduğunu, ama bir noktada, zihnin bu hayali gerçekle karıştırdığını gösteriyor. Aynısı, kelimelerle ifade etme için de geçerlidir. Bir iş yaparken kendi kendimize konuşmak bile, içgörüyü ve dönüm noktalarını belirgin oranda azaltır. Bir iş hakkında fazlaca düşündükten, açıklama yaptıktan ve konuştuktan sonra, kendimizi o işi başarmaya yakın hissederiz. Ancak işler kötü gittiğinde, o işi kenara atma noktasına geliriz, çünkü, aslında öyle olmamasına rağmen, kendimizi elimizden geleni yapmış gibi hissederiz. Başarı, bizden yüzde yüz çaba ister, ama konuşma, o çabanın bir kısmını çalar.

İyi bir iş çıkarmak, bir mücadeledir; insanı canından bezdirir, moralini bozar, korkutur; tabii ki her zaman değil ama işin en derinine daldığımızda böyle hissettiğimiz olur. İşte tam da bu noktada, boşluğu doldurmak ve belirsizliği netleştirmek için konuşuruz. Ve boşluk çoğu insanı dehşete düşürür. Çünkü büyük işler ve sanat, boşlukla karşılaşmaktan ve onunla güreşmekten doğar. Buradaki soru şudur: Bir zorlukla karşılaştığınız

zaman –bu, yeni bir alanda araştırma yapmak, yeni bir iş kurmak, film çekmek, önemli bir davada ilk adımı atmak olabilir– konuşmaya mı sığınıyorsunuz yoksa doğrudan mücadeleye mi girişiyorsunuz?

İş ile gevezelik arasındaki tek ilişki şudur: Biri diğerini öldürür.

Bundan sonra laboratuvara, spor salonuna veya parkeleri tamir etmeye döndüğünüzde; tüm yaşam enerjinizi boşaltma gücünü sahip, yüzünüzün tam ortasındaki o küçük boşluğu kapalı tutun. Ve bakın bakalım neler olacak. Bakalım neleri daha iyi yapacaksınız...

# OLMAK MI, YAPMAK MI?

Büyüme yıllarında, ruh, dünya ile girdiği savaşla kirlenmez. Tıpkı, neye dönüşeceği belli olmayan, billur bir Paros mermeri parçası gibidir.

—*Orison Swett Marden*

Modern savaşın en etkili stratejistlerinden birinin adını muhtemelen pek az kimse duymuştur: John Boyd.

Çok iyi bir savaş uçağı pilotu olmasının yanı sıra, çok da iyi bir öğretmen ve düşünürdü. Kore'ye gittikten sonra, Nellis Hava Üssü'ndeki seçkin Fighter Weapons School'da baş eğitmen oldu. Herhangi bir hedefi, herhangi bir konumdan, en fazla kırk iki saniyede vurduğu için, lakabı "Kırk İki" idi. Birkaç yıl sonra, asıl işinin başlayacağı, Pentagon'a davet edilecekti.

Sokaktaki insanın, John Boyd'un adını duymamış olması, pek de beklenmedik bir durum değil. Çünkü kendisi hiç kitap veya akademik makale yazmadı. Sadece birkaç görüntüsü var ve medyada adından çok az söz edildi. Yaklaşık otuz yıllık ku-

sursuz hizmetine rağmen, albaylıktan daha üst bir rütbeye de yükseltilmedi.

Diğer yandan, onun teorileri, manevra savaşını ordunun hemen her kolunda değiştirdi. Modern askeri araçları yeniden şekillendiren F-15 ve F-16 savaş uçakları, onun favori projeleriydi. Temel etkisi ise danışmanlığıydı; bir nesildeki hemen her önemli askeri düşünürü, efsanevi brifingleri yoluyla eğitmişti.

Ancak bu sürede hiçbir askeri üsse veya savaş gemisine onun adı verilmedi ve unutulacağını düşünerek emekli oldu. Ve dostundan ziyade düşmanı vardı.

Aslında, Boyd, kanatları altına aldığı ve farklı bir yol izleme potansiyeli taşıdığını düşündüğü her genç yardımcısına öğretmeye çalıştığı dersin, bizzat kendisini yaşıyordu.

Boyd'un 1973'te söyledikleri, anlatmaya çalıştığım noktayı açıklığa kavuşturuyor. Komutası altındaki genç bir subayı yanına çağırır. Başarılı insanların pek çoğu gibi, bu genç subay da endişeli ve hassas bir kişidir; işini iyi yapma ve yükselme arayışındadır. Kendisi herhangi bir yöne doğru açabilecek bir tomurcuktu ve Boyd bunu biliyordu. Boyd, o gün genç subaya söylediklerini, daha sonra defalarca tekrar edecek ve bu konuşma, bir neslin dönüştürücü askeri liderlerini eğitmiş bir gelenek halini alacaktı.

"Aslanım, bir gün bir yol ayrımına geleceksin ve gideceğin yönü tayin etmen gerekecek." Boyd, bu iki yönü göstermek için ellerini iki yana açtı. "Bu yöne gidersen tavizler vermen ve dostlarına sırtını dönmen gerekecek. Bunun karşılığında bir kulübün üyesi olacak ve yükseleceksin." Boyd, bu noktada, diğer seçeneği belirli kılmak için biraz durdu. "Ya da diğer yoldan gidecek ve bir şey yapacaksın, ülken için, Hava Kuvvetleri

ve kendin için bir şeyler. Kararlarını uygularken terfi edemeyebilir, istediğin görevlere getirilmeyebilir ve komutanlarının gözdesi olmayabilirsin. Fakat kendine ve dostlarına karşı sahici davranacaksın. Ve yaptığın iş bir fark yaratacak. Biri olmak ya da bir şey yapmak. İşte tam olarak bu ikisi arasında bir seçim yapman gerekiyor."

Hayatta ne yapmak istersek isteyelim, gerçeklik bir süre sonra gençlik idealizmini ihlal eder ve gerçeklik kapıyı çeşitli kılıklarda çalabilir: ödüller, verilen sözler, tanınma ve siyaset. Her durumda bu faktörler, yönümüzü, yapmaktan olmaya çevirir ve ego, her adımda, bu kandırmacayı besler.

Peki, raydan çıkmayı nasıl önlersiniz? Çoğunlukla, başarının imajına âşık oluruz. Boyd'un dünyasında, apoletlerinizdeki yıldızların sayısı veya getirildiğiniz görev, gerçek başarının yerini kolaylıkla alabilir. Başka insanlar için bu; unvan, gidilen okul, kaç asistanları olduğu, maddi kazanç, CEO'yla yakınlık veya kendilerine hayran insanlar olabilir.

Görünüş aldatıcıdır. Terfi etmek, işinizi iyi yaptığınız ve o terfiyi hak ettiğiniz anlamına gelmeyebilir. İnsanları etkilemek, hakikaten etkileyici biri olmaktan çok farklıdır.

Peki sizin amacınız nedir? Neden buradasınız? Eğer önemli olan kendinizseniz, yolunuz da bellidir: İnsanlara duymak istediklerini söyleyin. Sessizce işinizi yapmak yerine ilgi peşinde koşun. Fakat amacınız kendinizi aşıyorsa, birdenbire her şey hem daha kolay hem de daha zor hale gelir. Kolaylaşır çünkü ihtiyacınız olanı ve neleri önemsediğinizi biliyorsunuzdur. Mesele, tanınmak değil, yapmaktır. Taviz vermeniz gerekmez. Zor olan kısma gelince; her fırsatı ince eleyip sık dokuyarak değerlendirirsiniz: Bu fırsat, amacıma ulaşmada bana yardım edecek mi?

Boyd, kendi alanını, Sun Tzu veya von Clausewitz'den bu yana, hiçbir teorisyenin yapmadığı ölçüde değiştirdi ve geliştirdi. Hiçbir engelin önüne çıkmasına izin vermediği için Cengiz John diye anıldı. Elbette ki aldığı kararların bedelleri oldu. Sade yaşam tarzından ötürü getto albay diye de biliniyordu.

Bundan sonra bir karar vermeniz gerektiğinde düşünün: Buna ihtiyacım var mı? Yoksa bu egomu mu tatmin edecek?

Olmak ve yapmak. Hayat her zaman bu ikisinden birini seçmenizi ister.

# ÖĞRENCİ OLUN

Umarım, Hiçbir Adamın Ruhu Gelip de Eğitimimin
Boşa Gittiğini Söylemez.

*—New York İtfaiye Teşkilatı Akademisi defterinden*

1980'lerin başında bir Nisan günü, bir gitaristin kâbusu, diğerinin ise hayallerinin gerçekleştiği gün oldu. Planladıkları bir kayıt öncesi, New York'ta yıkık dökük bir depoda toplanmış olan Metallica grubunun üyeleri, gitaristleri Dave Mustaine'e gruptan atıldığını söyledi ve eline San Francisco'ya bir dönüş bileti tutuşturdular. Aynı gün, henüz yirmilerinde olan ve Exodus adlı bir grupta çalan Kirk Hammett, gruba alındı ve birkaç gün sonra da ilk konserine çıktı.

Metallica o günlerde thrash metal türünün sınırlarını zorlamaya başlamıştı ve yıldızı yükseliyordu. Sadece birkaç yıl içinde dünyanın en parlak gruplarından biri olacak ve albümleri 100 milyondan fazla satacaktı.

O günlerde Kirk, istediği kadar iyi olmadığını düşündü ve San Francisco'daki evinde bir gitar hocası aradı. Bulduğu kişi, hocaların hocası olarak bilinen Joe Satriani oldu. Satriani, Hammett'ın farkını şöyle anlatıyordu: "İyi bir öğrenciydi. Diğerleri gibi ne kadar zorlu bir öğretmen olduğumdan yakınıp durmuyordu."

Satriani'nin sistemi şöyleydi: Verdiği haftalık ödevler mutlaka yapılacaktı. Ve iki yıl boyunca Kirk, Satriani'nin istediği gibi, her hafta canla başla çalıştı. Ve bir müzisyen ve bir sanatçı olarak sürekli gelişti.

Öğrenci olmanın gücü sadece, yoğun bir bilgilenme süreci oluşunda değildir; öğrencilik aynı zamanda, egoyu ve hırsı bir başkasının ellerine teslim etmek demektir. Öğretmene hürmet edersiniz, öğretmeni kandıramazsınız.

Sizin müzik zevkinize hitap edip etmediğini bilmiyorum ama sonunda Hammett dünyanın en iyi metal gitaristlerinden biri oldu ve thrash metal'i, underground bir akım olmaktan çıkarıp global bir müzik türüne dönüştürdü. Öte yandan Hammett'la yaptığı derslerde, Satriani de kendi tekniğini biledi ve daha da iyi hale getirdi. Hem öğrenci hem de öğretmen stadyumları doldurarak müzik evrenini yeniden şekillendirdi.

Dövüş sanatları şampiyonlarından Frank Shamrock'un, dövüşçüleri eğittiği ve "artı, eksi ve eşit" adını verdiği bir sistemi vardı. Shamrock'a göre, bir dövüşçünün mükemmel hale gelmesi için; bir şeyler öğrenebileceği kendisinden daha iyi biri, bir şeyler öğretebileceği kendisinden daha deneyimsiz biri ve mücadele edebileceği kendisiyle eşit biri olması gerekiyordu.

Shamrock'un formülünün amacı basit: Dövüşçülerin bildikleri ve bilmedikleri hakkında her açıdan doğru ve sürekli geri-

bildirim almaları. Shamrock'un kendi ifadesiyle "Kendiniz hakkındaki yanlış fikirler sizi yıkar. Ben hep öğrenci kaldım. Savaş sanatları da tam olarak bununla ilgilidir ve alçakgönüllülüğü bir araç olarak kullanmanız gerekir. Kendinizi, güvenebileceğiniz birinin ellerine bırakırsınız."

Bir bilim insanı, hem bilimin temellerini hem de yeni keşifleri bilmelidir. Bir felsefeci, Sokrates'in de dediği gibi hem derin bir bilgiye sahip olmalı hem de ne kadar az bildiğinin farkında olmalıdır. Bir tarihçi kendi uzmanlık alanının yanı sıra, antik ve modern tarihi de bilmelidir. Profesyonel atletlerin koçlardan oluşan bir ekipleri, siyasetçilerin danışmanları vardır.

Neden mi? Çünkü iyi olabilmek ve öyle kalabilmek için kişi, geçmişte olanları, güncel durumu ve gelecekte olacakları bilmelidir ve sürekli öğrenmelidir. Hepimiz, kendimizin öğretmeni ve eleştirmeni olmalıyız.

Hammett'in yerinde olan başka biri şöyle düşünebilirdi: "Başardım, buralara kadar geldim. Diğer gitaristi gruptan çıkardılar, çünkü benim kadar iyi değildi. Beni seçtiler, çünkü istedikleri bende." Eğer Hammett böyle düşünüp, buna göre davransaydı, muhtemelen ne onun ne de grubun adını duyacaktık. Gerçekten de 1980'lerde unutulmuş onlarca metal müzik grubu vardı.

İyi bir öğrenci sünger gibidir; etrafında olan her şeyi içine çeker. Kendi kendini eleştirir ve motive eder; bir sonraki aşamaya geçebilmek için anlayışını geliştirmeye çalışır. Gerçek bir öğrenci, aynı zamanda kendisinin öğretmeni ve eleştirmenidir. Burada egoya yer yoktur.

Farkındalığın kritik önemde olduğu, dövüş örneğine geri dönelim. Bir dövüşçü her gün pratik yapmazsa, hangi alanlar-

da gelişmesi gerektiğini bilmezse, kısıtlarının farkında olmazsa ve rakiplerinden ve akranlarından yeni teknikler öğrenmezse, kısa zamanda nakavt olur.

Aslında her birimizin durumu bir parça böyle. Biz de bir şeyin savaşını vermiyor muyuz? Amaçlarımıza ulaşmaya çalışmıyor muyuz? Epiktetus "Bildiğini zanneden kişinin öğrenmesi imkânsızdır" demiş. Soru sormayacak kadar mağrursanız, cevapları bulamazsınız. En iyi olduğunuza ikna olmuşsanız, daha iyiye gidemezsiniz.

Doğru şekilde geribildirim almak, belki de, hayattaki en önemli beceridir ve ego gerçek geribildirimi acımasızca bulur. Ego gerçekliği sevmez ve kendi değerlendirmesini tercih eder. Ego, kuluçka dönemlerini de es geçmeye çalışır. Olmayı ümit ettiğimiz şey haline gelmek, genellikle, uzun belirsizlik dönemleri gerektirir. Ve bizi o hazırlık aşamalarında diri tutan şey, alçakgönüllülüktür. Ego, sabrın kaybedenler için olduğunu söyleyerek, hemen sonuca ulaşmak ister ve yeteneklerimizi dünyaya sunmak için hazır olduğumuzu iddia eder.

Günümüzde kitaplar hiç olmadığı kadar ucuz. Ücretsiz kurslar var. Teknoloji sayesinde, öğretmene ulaşamamak artık bir engel değil. Hatta öğretmenler her yerde. Bazıları bizlerin öğretmeni olduklarını bile bilmez; kimileri birer sembol veya derslerini kitaplar yoluyla veren tarihsel kişiliklerdir.

Eski bir atasözünün de dediği gibi "Öğrenci hazır olduğunda, öğretmen ortaya çıkar."

# TUTKUYLA YANMAYIN

> Pek çok genç adamı kendini aşma yolunda teşvik eden o büyük zihin gücünü istermiş gibi görünüyorsunuz. Ancak buna ulaşmak için hatırı sayılır ölçüde arzu ve acı gerekir.
>
> —*Lord Chesterfield*

Tutku her yerde: Tutkunuzu bulun. Tutkulu yaşayın. Tutkuyla sevin.

Burning Man'a giden insanlar tutkuyu arıyordu. Her gün onlarca etkinliğe, seminere giden insanlar da, yaşamın itici gücü addettikleri tutkuyla dolmayı umuyor.

Fakat bu insanların söylemediği bir şey var: Gücü veya başarıyı sizden uzak tutan şey, bizzat tutkunun kendisi olabilir. Çünkü sıklıkla tutku veya ihtiras yüzünden tökezlersiniz.

Siyasi kariyerinin başlarında "tutku"sunun ne olduğu sorulan Eleanor Roosevelt, "tutku sözcüğünün bana pek de uygun olduğunu düşünmüyorum" diye cevap vermişti. Viktoryen de-

ğerlerin küllerinin henüz sıcak olduğu bir dönemde doğan ve nazik ve sabırlı biri olan Roosevelt, gerçekten de tutkunun ötesindeydi. Onun bir amacı ve yönü vardı. Tutkuyla değil akılla hareket ediyordu.

Öte yandan George W. Bush, Dick Cheney ve Donald Rumsfeld, Irak konusunda muhteristi. Christopher McCandless "özgürlüğe doğru" koşarken yanıp tutuşuyordu. Robert Falcon Scott, kuzey kutbunu keşfe çıkarken "kutup deliliği"ne tutulmuştu. Segway'in yaratıcıları, dünyayı değiştirecek bir inovasyona imza attıklarını düşünüyorlardı. Tüm bu saydığımız yetenekli, akıllı insanlar hedeflerine en ufak bir kuşku duymaksızın inanıyorlardı. Ayrıca, çevrelerindeki insanların itirazlarını ve kaygılarını göremiyorlardı. Bu durum, adını hiç duymadığınız ve gemilerini daha limandan ayrılmadan batırdıkları için hiçbir zaman da duyamayacağınız sayısız girişimci, yazar, şef, siyasetçi ve tasarımcı için de geçerlidir. Tüm heveskârlar gibi, tutkuları vardı ama başka bir şeyi gözden kaçırıyorlardı.

UCLA'da John Wooden ile birlikte üç milli şampiyonluk kazanmış olan, Lewis Alcindor Jr adında genç bir basketbol oyuncusu, ünlü koçunun tarzını tek bir sözcükle tarif etmişti: "sakin." Wooden, fiyakalı konuşmalardan ve gaza getirmelerden hoşlanmazdı; bu türden abartılı duyguları yük addederdi. Tam aksine, onun felsefesi kontrollü bir şekilde işini yapmak ve "tutkunun kölesi olmamak" üzerinden şekilleniyordu. Wooden'dan bu dersleri öğrenmiş olan oyuncu, daha sonra adını Kerim Abdül Cabbar olarak değiştirecekti.

Hiç kimse Eleanor Roosevelt'in, John Wooden'ın ya da onun sükunetiyle meşhur oyuncusu Kerim'in duyarsız olduğunu söyleyemez. Tarihteki en güçlü ve etkili kadın aktivistlerden biri ve

ABD'nin en önemli First Lady'si olan Roosevelt, zarafeti, dengesi ve yön duygusuyla tanınıyordu. Wooden, on iki yılda on unvan almıştı, çünkü kazanmaya yönelik bir sistem geliştirmişti. Bu kişiler heyecanla hareket etmiyorlardı. Oldukları kişiler haline gelmeleri yıllar almıştı ve bu bir birikim meselesiydi.

Kendi uğraşlarımızda karmaşık sorunlarla ve daha önce karşılaşmadığımız durumlarla yüz yüze geliyoruz. Fırsatlar pek parlak olmuyor, bakir alanları keşfetmek cesaret istiyor ve genelde çeşit çeşit dirençle karşılaşıyoruz. Böylesi durumlarda gereken ise berraklık, metodolojik belirlilik ve tedbir oluyor.

Fakat genelde işler şöyle yürüyor: "Dünyadaki en iyi/en genç/ilk ..... olmak istiyorum."

Bize verilen tavsiye şu oluyor: "Tamam, güzel, hedefine ulaşmak için adım adım izlemen gereken bir yol var."

Gerçeklik ise şöyle tezahür ediyor: Duymak istediğimizi duyuyor ve atmamız gereken adımların çok azını tamamlıyoruz. En kötüsü ise kendimizi hiç öngörmediğimiz bir dağınıklığın içinde buluyoruz.

Sadece başarılı insanların hırslarını duyduğumuz için, aynı yapıdaki insanların uğradığı başarısızlıklardan pek haberimiz olmaz. Segway örneğinde, aracın yaratıcıları ve yatırımcıları, muhtemel talebi yanlış öngördü. Irak Savaşı'nın taraftarları, yapılan itiazlara dönüp bakmadı. *Into the Wild* hikâyesinin hazin bir şekilde sonlanmasının nedeni, gençliğe özgü naiflik ve hazırlık eksikliğiydi. Robert Falcon Scott örneğinde sorun, kendine aşırı güven ve gerçek tehlikeleri göz önünde bulundurmamaktı. Pek çok benzer örnekte aynı hataları görüyoruz: Aşırı yatırım, az yatırım, gerçekten hazır olmadan harekete geçmek...

Gerçekten ihtiyacımız olansa gaye ve gerçekçiliktir. Gayenin, sınırları olan tutku olduğunu söyleyebiliriz. Gerçekçilik de önyargısız bir şekilde bir perspektif sahibi olmaktır.

Gençken veya uğraştığımız konu henüz tazeyken –tutku, tıpkı gençlikteki patlayan hormonlarımız gibidir– o kadar yoğun hisler yaşarız ki yavaşlamak bize yanlış gelir. Bu ise sadece sabırsızlıktır. Bu, kendimizi yakmanın, yolculuğu hızlandırmayacağını göremeyişimizdir.

Goethe'nin dediği gibi "büyük tutkular umutsuz birer hastalıktır." Bu nedenle bir gaye sahibi olan insanlar başka bir düzeyde, dengesizliğin ve hastalığın ötesinde hareket eder. Uzmanlarla çalışırlar. Soru sorarlar ve nelerin yanlış gidebileceğini öğrenmeye çalışırlar. İhtimalleri değerlendirirler. Ve tüm bunlardan sonra işe başlamak için kolları sıvarlar. Genellikle de küçük adımlar atar, bunun üzerinden geribildirim alır ve bir sonraki adımın nasıl daha iyi olabileceğini görürler.

Siz en iyisi, tutkuyu amatörlere bırakın. İsteklerinize değil yapmanız gerekenlere odaklanın. Emin olun bu şekilde büyük işler yapacaksınız ve eski iyi niyetli fakat etkisiz benliğinizden kurtulacaksınız.

# TUVAL STRATEJİSİ

> Büyük adamlar önce kurallara uymaya ne kadar hazır olduklarını gösterirler ve daha sonra yönetebilecekleri-ni kanıtlarlar.
>
> —*Lord Mahon*

Roma'da başarılı iş adamları ve siyasetçiler; yazarlara, düşünürlere ve sanatçılara maddi destek sağlıyordu. Söz konusu sanatçılar, kendilerine sağlanan korumanın ve desteğin karşılığında pek çok rolü yerine getiriyordu. Bu rollerden biri, kelime anlamı olarak "yolu temizleyen" demek olan *anteambulo*'luk göreviydi. Bir *anteambulo*, hamisine Roma'da eşlik eder, gereken iletişimi kurar ve genel olarak hamisinin hayatını kolaylaştırırdı.

Ünlü vecize yazarı Martial, varlıklı bir işadamı ve Stoacı filozof Seneca'nın kardeşi olan Mela'ya hizmet etti. Zengin bir aileden gelmeyen Martial, bir süre de Petilius adlı bir işadamının hizmetindeydi. Genç bir yazar olarak günün çoğunu hizmetinde bulunduğu kişilerin evlerin arasında geçiriyor, karşılığında küçük ödemeler ve iyilikler alıyordu.

Mesele şu: Pek çoğumuz nasıl stajyerlikten veya asistanlık yaptığımız işlerden hoşlanmıyorsak, Martial da işinin her dakikasından nefret ediyordu. İçinde bulunduğu sistemin kendisini köleleştirdiğini düşünüyordu. Sanatını huzur içinde ve bağımsız bir şekilde yapabileceği günlerin hayaliyle yaşıyordu. Neticede yazıları Roma'nın kalburüstü kesimine duyduğu öfkeyle bezeliydi.

Martial'ın göremediği ise şuydu: Hakkında yazdığı toplumun dışından biri oluşu, Roma kültürü hakkında bugüne kadar gelen büyüleyici bakış açısını geliştirmesini sağlamıştı. Böyle bir sisteme alışsaydı ne olurdu? Kendisine sunulan fırsatları sorgusuz sualsiz kabul etseydi? Tüm toplumlarda şöyle bir durum vardır: Kabul görmeyen, öfkeli dahi, istemediği şeyleri yapmak, değer vermediği kişilere saygı göstermek durumunda kalır.

Günümüzde biri yeni bir işe girdiğinde, kendisine genelde şöyle bir tavsiye verilir: Başkalarının iyi görünmesini sağla ki, sen de yol alabilesin. Ağırbaşlı ol ve patronuna hizmet et. Elbette, bu sözler, pek çok rakibi geride bırakarak, o işe girmiş gencin duymak istedikleri değildir. Bir Harvard mezunu bunları duymak istemez; tam aksine çalışıp çabalayıp o üniversiteye girmesinin nedeni, tam da bu küçük düşürülmeyi yaşamamaktır.

Şimdi konuyu yüz seksen derece döndürelim ki, küçük düşürücü görünmesin: Olay, el etek öpmekle ilgili değil; sadece başkalarına destek vermekle ilgili. Belki de yukarıdaki tavsiyeyi başka sözcüklerle şöyle ifade edebiliriz: İnsanların resim yapabileceği tuvalleri bulun. *Anteambulo* olun. Sizden birkaç adım öndeki insanların yolunu açtığınızda, siz de kendiniz için bir yol açacaksınız.

Şu üç temel ilkeyi hiç unutmayın: 1) Düşündüğünüz kadar iyi ya da önemli değilsiniz 2) Şu anki bakış açınız gerçeklik tarafından sınanacak ve muhtemelen değişecek 3) Kitaplardan öğrendiğiniz pek çok şey tedavülden kalktı veya tamamen yanlış. Sistemi tıkır tıkır çalıştırmanınsa şahane bir yolu var: Halihazırda başarılı olmuş insanların ve kuruluşların yanında durun ve onlarla birlikte hareket etmeye çalışın. Hürmet, sizi ileriye taşır.

Pek çok kişi Benjamin Franklin'in, Silence Dogood gibi takma adlarla yazdığı yazıları bilir. Franklin bu yazıları yazıyor, baskı dükkanının kapısının altından içeri atıyordu. Dükkanın sahibi olan kardeşi ise, bu yazıları gazetesinin baş sayfasında kullanıyordu. Franklin bu oyunu uzun süre oynadı ve bu sayede kamuoyunun nasıl oluştuğunu, farkındalık yaratmayı öğrendi ve tarzını geliştirerek, kendi sesini buldu.

Dört kez Super Bowl'u kazanmış New England Patriots'un koçu Bill Belichick, lisedeyken, Navy takımında antrenör yardımcısı olan babası ona önemli bir ders vermişti: Eğer koçuna geribildirimde bulunmak veya soru sormak istersen, bunu başkalarının yanında yapma. Belichick bu sayede başkalarının varlığını tehdit etmeden yıldız olabilmişti. Başka bir ifadeyle, tuval stratejisinde ustalaşmıştı.

Karşılaştığınız her insana bir şekilde yardımınız dokunduğunu bir düşünsenize... Bunun yıllar içindeki kümülatif etkisi çok derin olur: Çok çeşitli sorunları çözerek çok fazla şey öğrenmişsinizdir. İnsanlar için vazgeçilmez biri olup çıkmışsınızdır. Sayısız yeni ilişki kurmuşsunuzdur. İşte tuval stratejisinin aslı da budur: Başkalarına yardım ederek, kendinize fayda sağlamak. Herkes itibar ve "saygı görme" peşindeyken, siz itibarı

hiçe sayabilirsiniz. Başkalarının itibar kazanmasına ön ayak olurken, siz kendinize yatırım yapmış olursunuz. Stratejik düzlemde, yapılabileceklere şöyle örnekler verebiliriz:

- Patronunuza yeni fikirler verebilirsiniz.
- Yaratıcı ve geleceği parlak insanları birbiriyle tanıştırabilirsiniz.
- Hiç kimsenin yapmak istemeyeceği bir işi üstlenebilirsiniz.
- Verimsiz noktaları, israfı ve kayıpları tespit ederek, yeni alanlar için kaynak yaratabilirsiniz.
- Herkesten daha üretken olabilir ve fikirlerinizi sakınmadan paylaşabilirsiniz.

Başka bir deyişle, insanların yaratıcılıklarını tetiklemek, onlarla işbirliği yapmak ve ilerlemelerinin önündeki engelleri kaldırmak için fırsatları değerlendirebilirsiniz. Bu, gerçekten de ödüllendirici bir stratejidir. Tüm bunları ilişkilere ve kendi gelişiminize yatırım olarak düşünün.

Tuval stratejisi zamansızdır; son kullanım tarihi veya yaş sınırı yoktur. Sadece doğal davranın ve olayların akışına direnmeyin; aynı stratejiyi insanların da size uygulamasına izin verin. Bu felsefeyi bir kez hayata geçirmeye başladığınızda, çoğu insanın egosu yüzünden kabul edemediği bir şeyi göreceksiniz: Tıpkı resmin tuval üzerinde şekillendiği gibi, yolu açan kişi de yolun gideceği yönü belirler.

# KENDİNİZİ FRENLEYİN

Bugüne dek hayatta iyi şeyler yapmış insanların, "bedenini terbiye edenler", heyecana kapılıp kontrolünü yitirmeyenler, aksine her daim serinkanlı, sabırlı ve nazik olanlar olduğunu gördüm.

—*Booker T. Washington*

Jackie Robinson'u gençliğinde tanıyanlar, muhtemelen onu bir gün Amerikan Ulusal Beysbol Ligi'nin ilk siyahi oyuncusu olarak göreceklerini düşünmemişlerdir. Ergen yaşlarındayken Robinson'un başı, bir grup arkadaşıyla birlikte, sürekli polisle belaya giriyordu.

UCLA'ya başlamadan önceki geceyi, arkadaşlarına hakaret eden bir beyaz adamla kavga ettiği için, nezarethanede geçirmişti. Ayrıca Camp Hood'daki askeri kariyeri 1944'te, ayrımcılığı yasaklayan kanunlara rağmen, kendisini otobüsün arkasında oturmaya zorlayan bir şoför yüzünden sona erdi. Şoförle tartışma sırasında çıkan arbede ve sonrasında gelişen olaylar, Jackie'nin kendisini askeri mahkemede bulmasına yol açtı. Da-

vada beraat etmesine rağmen, kısa bir süre sonra ordudan ihraç edildi.

Brooklyn Dodgers'ın sahibi Branch Rickey, Jackie'yi keşfettiği dönemde ona tek bir soru sordu: Kendini tutabilir misin? Sana oda vermeyi reddeden bir resepsiyon görevlisinin, restorandaki kaba bir garsonun, küfreden bir rakip oyuncunun karşısında sükunetini koruyabilir misin? Robinson, bu konuda, elinden geleni yapacağına dair garanti verdi.

Rickey'nin birlikte çalışabileceği çok sayıda oyuncu vardı ama o, egosunun, büyük resmi görmesine engel olmadığı birini arıyordu. Ve istediği de oldu. Robinson kariyeri boyunca hem fiziksel hem de psikolojik pek çok saldırganca davranışa maruz kaldı ama, Rickey'le en başta yaptığı anlaşmayı bozmadı; karşısındakiler hak ettiği halde öfkesini kusmadı. Tam aksine, ligde oynadığı dokuz yıl boyunca, başka bir oyuncuyu itmedi bile.

Bugün sporcular bize şımarık veya deli dolu gelebiliyor ama liglerin o zamanlar nasıl olduğunu pek bilmiyoruz. Beysbol tarihinin en saygı duyulan oyuncularından Ted Williams, 1956'da, hayranlarına tükürürken yakalanmıştı. Beyaz bir oyuncu olarak hem yaptığı yanına kâr kaldı hem de daha sonra muhabirlere şunları söyleyebildi: "Yaptığımdan en ufak bir pişmanlık bile duymuyorum. Tamamen haklıydım ve beni yuhalayanlara bugün de aynı şekilde davranırım." Böylesi bir davranış, bir siyahi oyuncu için düşünülemezdi bile. Robinson'un böyle bir özgürlüğü yoktu, bu tarz bir davranış kariyerinin sonu olurdu.

Jackie'nin yolu, egosunu ve bazı durumlarda temel adalet duygusunu ve bir insan olarak haklarını bir kenara bırakmasını gerektiriyordu. Spor hayatının başlarında, Philadelphila Phillies takımının kaptanı Ben Chapman, bir karşılaşma sırasında ol-

dukça kabalaşmıştı: "Haydi hareket et zenci. Buraya doğru koş kara çocuk." Jackie bu hakaretlere cevap vermemekle kalmamış –daha sonra yazdıklarında o gün "o beyaz o.. çocuklarının çenelerini, hor görülmüş kara yumruğuyla dağıtmak istediğini" söylemiştir– Chapman'ın işini kaybetmemesi için bir ay kadar sonra onunla dostane görünümlü bir fotoğraf çektirmeyi kabul etmiştir.

Aradan altmış yıl geçmiş olmasına rağmen, öyle bir adamla poz vermiş olmak, hâlâ Robinson'un sinirlerini bozuyor. Robinson o fotoğraf çekimini, yaptığı en zor şeylerden biri olarak tanımlıyor; fakat daha büyük bir planın parçası olduğu için yapmak zorunda olduğunu söylüyor. Beysbolda ne istediğini ve neye ihtiyacı olduğunu bildiği için, bazı şeyleri tolere etmek zorundaydı. Keşke zorunda olmasaydı ama maalesef şartlar öyleydi.

Ne kadar yetenekli olduğunuzun, ne kadar güçlü bağlantılarınız olduğunun veya ne kadar paranız olduğunun bir önemi yok. Gerçekten anlamlı ve önemli bir şey yapmaya çalıştığınızda, kayıtsızlıktan açıkça sabotaja kadar pek çok kötü muameleye maruz kalacaksınız. Bundan emin olun. Egolarını boyunduruk altına alanlar, kötü muamelenin kendilerini değil, o muameleyi yapan kişileri küçülttüğünü bilir.

Kendinizi adadığınız bir işi yapma yolunda, karşınıza horgörmeler, işten çıkarmalar, söz verip tutmamalar, bağırıp çağırmalar çıkacak. Tüm bunlar sizi ziyadesiyle öfkelendirecek ve aynı üslupla yanıt vermek isteyeceksiniz. Herkesin yüzüne "Hepinizden çok daha iyiyim ve daha fazlasını hak ediyorum" diye bağırmak için yanıp tutuşacaksınız.

Ancak böyle durumlarda sadece tanık olun. Tahammül edin. Daha sıkı çalışın. Oyunu kurallarına göre oynayın. Çıkan gü-

rültünün dikkatinizi dağıtmasına izin vermeyin. Kendini dizginleyebilmek zor kazanılır bir beceridir, ama bir o kadar da önemlidir. Ve hiçbirimizin kendimizi yüzde yüz tutamayız, ama denemekten vazgeçmemeliyiz.

Robinson, Dodgers takımına yirmi sekiz yaşındayken girdi ve o güne kadar siyahi bir adam ve bir asker olarak pek çok bedel ödemişti. Ve yine bedel ödemeye zorlanıyordu. İnsanın edindiği yeni yeteneklerin görülmemesi, hatta takdir edilmemesi, yaşamın zorlu gerçeklerinden biridir. Sebepler her zaman farklıdır, fakat böylesi durumlar, yolculuğun bir parçası.

Fakat sistemi değiştirmek için önce onun içinde yer almanız gerekir. Bu arada kendi amaçlarınızı gerçekleştirmenin yolunu, kendiniz için bir zemin yaratarak ve kendinizi geliştirerek bulursunuz.

Robinson, Rookie of the Year olduktan ve Dodgers'taki konumunu sağlamlaştırarak başarılı adımlar attıktan sonra, kendini bir oyuncu ve bir insan olarak daha net ortaya koyabilmeye başladı. Ancak ne kadar ünlü olursa olsun, kendine güveni ne kadar artarsa atsın, hiçbir zaman hayranlarına tükürmedi. Hepimiz gibi onun da hem öfkesinin yükseldiği anlar hem de hayal kırıklıkları oldu. Fakat üzerinde yürüdüğü ipten düşmemek için kendisini tutması gerektiğini, burada egoya yer olmadığını erken yaşta öğrendi.

# KENDİNİZE HAPSOLMAYIN

> Sürekli düşünen bir kişinin, düşünceler dışında düşünecek bir şeyi olmaz ve böyle bir kişi gerçeklikle bağlantısını yitirerek, bir yanılsamalar dünyasında yaşamaya başlar.
>
> —*Alan Watts*

Holden Caulfield, Manhattan sokaklarında dalgın dalgın dolaşan ve dünyaya ayak uydurmaya çalışan bir gençti.

Ünlü bir yazar olmaya çalışan ve tanıştığı her insana yabancılaşan genç Arturo Bandini, Los Angeles'ta yaşıyordu. 1950'lerin New Orleans'ında Binx Bolling, günlük yaşamın "sıradanlığından" kaçmaya çalışıyordu.

Bu roman kahramanlarının ortak bir yönü var: Sürekli kendileriyle meşguldüler.

J. D. Salinger'ın *Çavdar Tarlasında Çocuklar* kitabında Holden okulda kalamaz, büyümekten ödü kopar ve her şeyden uzaklaşma arzusundadır. John Fante'nin *Toza Sor*'undaki genç yazar kendi hayatını deneyimlememektedir; kendi yaşamının

her anını, kendisinin başrolde olduğu bir şiirden, bir oyundan, hikâyeden veya bir haberden bir parça gibi görür. Walker Percy'nin *Sinema Müdavimi*'nin kahramanı Binx, bir sinema tutkunudur ve ekrandaki ideal yaşamları, kendi bıkkınlık verici hayatına tercih eder.

Bir yazarın psikolojisini, eserine dayanarak tahlil etmek tehlikelidir fakat söz ettiklerim ünlü otobiyografik romanlar. Yazarlarım hayatlarına baktığımızda bazı bariz gerçekler var: J. D. Salinger, kendisini insanlarla temastan uzaklaştıracak ve dehasını bozacak şekilde kendisine takıntılıydı. John Fante, kariyeri boyunca, devasa egosuyla mücadele etmek zorunda kaldı ve zaman içinde romanlarından Holywood barları uğruna vazgeçti. Walker Percy ilk kitabı olan *Sinema Müdavimi*'ni, kırklarına kadar süren ergenlik bunalımını ve varoluş krizini aştıktan sonra yazabildi.

Bu yazarlar söz konusu problemlerini daha önce çözmüş olsalar, daha üretken olabilirler miydi? Yaşamları daha kolay olur muydu? Bilemiyoruz.

Çünkü bu kendine takılı kalma durumu, edebiyat dünyasıyla sınırlı değildir. 2400 yıl önce Platon, "doymak bilmezcesine düşünen" insanlardan söz etmiştir. "İstediklerini ulaşmaya çalışmak yerine, sadece hayal kuran ve tembel ruhlarını her geçen gün biraz daha tembelleştiren" kişileri görmek o zaman da mümkündü.

İç Savaş generallerinden George McClellan bu konuda mükemmel bir örnektir. Şu özellikleri taşıdığı düşünüldüğü için, Union kuvvetlerine komuta etmek üzere seçilmişti: West Point mezunu, cephede kendini ispat etmiş, tarih öğrencisi, askerler tarafından sevilen.

Peki bu adam neden bir süre sonra Union'un görüp görebileceği en kötü generallerden birine dönüştü? Çünkü kendisiyle meşgul olmaktan bir türlü kurtulamadı. Bir orduya komuta fikrine âşıktı. Bir orduyu savaşa profesyonelce hazırlayabilirdi ancak bir muharebeyi yönetmesi gerektiğinde, yani bir sürecin en zorlu yerinde sorunlar başgösteriyordu.

Düşmanın sürekli güçlendiğine ikna oldu (oysa ki öyle değildi), müttefiklerinin kendi aleyhinde entrikalar çevirdiğini düşünmeye başladı (böyle bir durum yoktu). Savaşı tek bir mükemmel planla kazanabileceğine inandı (ve yanıldığı kısa sürede ortaya çıktı). Kendi düşüncelerine o kadar ikna oldu ki, sonunda hareketsiz kaldı... hem de aylar boyunca.

McClellan, sürekli kendisi ve yaptığı harika işler hakkında düşünüyordu; kendisini henüz kazanmadığı zaferler ve daha da sıklıkla önlediği felaketler için kutluyordu. Üstleri dahil herhangi biri, onun bu kurgularını sorguladığında ise hırçın, mağrur ve bencil bir şekilde davranıyordu.

Antietam Muharebesi'nde McClellan komutasında çarpışmış bir tarihçi, sonradan durumu şöyle özetlemişti: "Izbandut gibi bir egosu vardı, bunu anlatacak başka bir kelime bulamıyorum." Genellikle, egonun, kendine güvenle aynı şey olduğunu düşünürüz, ama aslında bu iki kavram birbirinin tam zıddıdır. McClellan örneğinde ego, onun harekete geçme yetisini köreltmiştir.

Romancı Anne Lamott, genç yazarları ego konusunda şöyle uyarır:

> "Dikkatli olmazsanız, kafanızın içinde bir radyo yirmi dört saat kesintisiz yayın yapmaya başlar. İç

sesimizin sağ kulaklığı böbürlenip durur: Ne kadar da özelim. Nasıl da yetenekli, parlak, bilgili, yanlış anlaşılmış ve mütevazıyım. Sol kulaklık ise hakarete bayılır: Şunu yapamadın, bütün hayatın bir fiyasko, bütün ilişkilerini batırdın, ne yeteneğin var ne de sağduyun vs. vs."

Tüm insanlar, her gün bu hikâyeyi dinler durur. Genç ve hırslı bir insanın (ya da hırsları her dem taze bir insanın), kendi düşünce ve duygularıyla heyecanlanması doğaldır. Hele ki bize "kişisel marka" olmamızı vazeden bir dünyada... Yaptıklarımızı ve yeteneklerimizi tanıtmak için hikâyeler anlatmamız gerekir ve bir süre sonra kurguyu gerçeklikten ayıran çizgi bulanıklaşmaya başlar. Ve bu durum sonunda bizi paralize eder veya işimizi yapmak için gereken bilgi ile algımız arasında bir duvar örer.

Psikolog David Elkind'in ünlü araştırmasında ortaya çıkardığı üzere, yetişkinlik, "hayali izleyici" denilen bir kavramla yakından ilişkilidir. Aslında zar zor fark edilir, küçük bir olay hakkında tüm okulun dedikodu yaptığını düşünerek bir hafta okula gitmeyen, utanç içindeki, on üç yaşında bir çocuğu düşünün. Veya sahneye çıkacakmışçasına, her sabah üç saatini aynanın önünde geçiren ergen bir kızı. Bu çocuklar böyle davranır çünkü her hareketlerinin büyük bir dikkatle izlendiğini zannederler.

Biz yetişkinler bile, örneğin bir caddede yürürken benzeri bir zanna kapılırız. Kulaklıklarımızı takar, müziğimizi açar, ceketimizin yakalarını kaldırır ve ne kadar da havalı göründüğümüzü düşünürüz. O anda, hedefe doğru ilerleyen, korkusuz

savaşçılarızdır. Bir filmin jeneriğinde veya bir roman sahnesinde gibiyizdir. Bu, gündelik endişe, korku ve sıradanlık hislerine nazaran, bize kendimizi o kadar iyi hissetirir ki, etrafımızdaki dünyaya karışmak yerine kendi zihnimizin içinde sıkışıp kalırız.

İşte ego diye de buna diyoruz!

Başarılı insanların yaptığı, bu türden gündüz düşlerini gemlemektir. Onlar, kendilerini önemli hissetmelerine veya perspektiflerini yitirmelerine yol açan dürtüleri görmezden gelirler. General George C. Marshall –birkaç nesil farkla aynı konumda olsalar da, McClellan'ın tam zıddı bir karakter– tarihçilerin ve arkadaşların ısrarlarına rağmen, II. Dünya Savaşı sırasında günlük tutmayı reddetmiştir. Günlük tutmanın, zihinsel sessizliğini bozarak, yaptığı işi bir çeşit performansa çevireceğinden endişe etmiştir.

Pek çok bakımdan bir kazanım olan hayal gücümüz, taşkınlık yaptığında tehlikeli hale gelir. Heyecandan boğulduğumuz bir anda, geleceği nasıl öngörür, olayları nasıl yorumlarız? Farkındalığımızı nasıl koruruz? İçinde bulunduğumuz anın getirdiği mucizeleri nasıl kabul edebiliriz?

Berrak bir zihinle, şu anda yaşamak cesaret ister. Soyut olanın pusunda yaşamayı bırakın; rahatsızlık verse bile –aslında bilhassa rahatsızlık verdiğinde– somut ve elle tutulabilir olanın dünyasında yaşayın. İçinde yaşadığınız dünyanın bir parçası olun.

Herhangi bir konuda performans göstermenize gerek yok. Sadece işinizi yapın ve çevrenizde olup bitenlerden ders çıkarın.

# VAKİTSİZ GURURUN MALİYETİ

Mağrur biri her zaman çevresine ve insanlara tepeden bakar; tepeden baktığınız sürece, sizden yukarıda olup biteni göremezsiniz.

—*C. S. L ewis*

On sekiz yaşındaki Benjamin Franklin, yedi ay önce kaçtığı Boston'u, başarılı olmuş bir şekilde ziyarete geldi. Tatmin duygusuyla dopdolu olan Franklin'in üzerinde yeni bir takım, saat ve özellikle etkilemek istediği erkek kardeşi dahil herkese dağıttığı bozuk paralarla dolu bir kese vardı.

Şehrin ileri gelenlerinden Cotton Mather ile yaptığı görüşmelerden birinde Franklin, egosunun nasıl da gülünç bir şekilde şiştiğini göstermişti. Bir koridordan Mather'la konuşarak yürürürlerken, Mather aniden onu durması için uyardı; ama kendi konuşmasına dalmış olan Franklin, uyarıyı duymayarak alçak tavan kirişine başını çarpıverdi. Mather'ın alaycı tepkisi bir yandan da dahiceydi: "Bu sana, başını arada bir eğmen için bir uyarı olsun."

Hıristiyanlar gururun, özünde bir yalan olduğu için günah olduğuna inanırlar; yalandır çünkü gurur insanları, gerçekte olduklarından daha iyi olduklarına, hatta kendilerini yaratan Tanrı'dan daha iyi olduklarına ikna eder. Ve gurur kibre yol açarak, kişiyi alçakgönüllülükten ve çevresindekilerle kurduğu bağlantıdan uzaklaştırır.

Buradaki bilgeliği görebilmek için Hıristiyan olmanıza gerek yok. Gururun –büyük başarılar söz konusu olduğunda bile– boş bir avuntu olduğunu bilerek hareket etmeniz yeterli.

Gurur, başarıya ulaşmak için en fazla ihtiyacımız olan şeyi, yani zihnimizi köreltir. Öğrenme, uyum sağlama ve ilişki kurma yetilerimiz, gurur tarafından uyuşturulur. İşin tehlikeli yanı şu ki, bu durum, genellikle hayatın erken dönemlerinde, yeni başlayanlara özgü o kendine beğenmişlikle dolup taşan gençlikte olur. Başınızı bir yere çarptığınızda da, çoğu zaman bazı şeylere kaybetmiş olursunuz.

Gurur, küçücük bir başarıyı, gözümüzde büyütmeye yol açar ve kulağımıza şunları fısıldar:

- Kendi yolumda yürüdüğüm için bir girişimciyim.
- Önde gittiğim için ben kazanacağım.
- Bir şeyler yayınladığım için yazarım.
- Para kazandığım için zenginim.
- Seçilmiş ve özel biriyim.
- Önemliyim, çünkü öyle olduğumu düşünüyorum.

Hepimiz zaman zaman, kendimizi bu türden sözlerle şımartırız ve hemen her kültürde, insanları, bunu yapmamaları için uyaran kimi sözler vardır: Dereyi görmeden paçaları sıvama, ne oldum demeli ne olacağım demeli, ayağını yorganına göre uzat...

Gurur, gerçekten de usta bir yankesicidir. John D. Rockefeller, genç bir adamken, bir gece günlüğüne şunları yazmıştı: "Küçük bir başlangıç yaptığın için, birden bir ticaret adamı olduğunu zannediyorsun. Dikkat etmezsen zıvanadan çıkarsın; emin adımlarla ilerle."

Rockefeller meslek hayatının başlarında başarı kazanmış, iyi bir işe girmişti; para biriktiriyordu. Babasının alkole düşkün bir üçkâğıtçı olduğu düşünüldüğünde, bu hiç de azımsanacak bir başarı değildi. Rockefeller doğru yoldaydı. Bir gün kredi talebini reddeden bir banka memuruna şöyle bağırmıştı: "Sen görürsün, bir gün dünyanın en zengin adamı olacağım!"

Rockefeller'ın böyle bir şey söyleyip de, sonra da bunu gerçekleştiren tek adam olduğunu düşünelim. Fakat dünya üzerinde aynı şeyi söyleyen, ama gururları hedeflerinin aleyhine çalıştığı için hiçbir yere varamamış çok sayıda insan var. Ama O, kendisini dizginlemesi ve egosunu yönetmesi gerektiğini biliyordu. Her gece kendi kulağını kendisi büküyordu: "Aptal olma", "Bu paranın ellerinden kayıp gitmesine izin mi vereceksin" "Gözlerini dört aç" "Dengeni kaybetme." O günleri daha sonra şöyle hatırlıyordu: "Kibri her zaman tehlikeli buldum. Anlık bir başarının, bir adamı bozması, muhakeme yetisini çarpıtması ve sonunda ona kendisini unutturması gerçekten de acınası bir durumdur.

Yaşam yolculuğunun her adımında geribildirim alın ve merakınızı taze tutun. Gurur, bu duyuları köreltir veya benliğimizin olumsuz yönlerini biler: aşırı hassasiyet, zalimlik, her şeyin merkezine kendimizi koyma. Ünlü fatih ve savaşı Cengiz Han'ın oğullarına ve generallerine dediği gibi: "Gururu zaptetmezseniz, önderlik edemezsiniz." Cengiz Han gururu zaptetmenin,

vahşi bir aslanı evcilleştirmekten daha zor olduğunu söyler ve dağ analojisini de severdi: "En yüksek dağların tepesinde bile, ayağa kalktıklarında, kendilerinden daha yüksekte duran hayvanlar vardır."

O halde, böbürlendiğinizi fark ettiğinizde sorulacak soru şudur: Şu anda, benden daha alçakgönüllü bir insanın görebileceği neyi kaçırıyorum? Yaptığım gösterişle aslında herhangi bir şeyden kaçınmaya veya kaçmaya mı çalışıyorum?

Öte yandan, sakin olmanız, kendinizle övünmediğiniz anlamına gelmez. Başkalarından daha iyi olduğunuzu düşünmeniz, temel olarak böbürlenme anlamına gelir. Sonuç olarak arkadaşlık ettiğiniz kişiler hâlâ yeni şeyler öğrenmeye can atanlar olmalı; bir şeyde ustalaştığını zannederek böbürlenenler değil.

Benjamin Franklin de başını tavana çarptıktan ve Mather'in uyarısını duyduktan sonra, bütün ömrünü gururla savaşmaya adadı çünkü daha fazlasını yapmak istiyordu.

# ÇALIŞ, ÇALIŞ, ÇALIŞ

> Bir yapıta dönüşmediği müddetçe, en iyi plan, sadece iyi niyetten oluşur.
>
> —*Peter Drucker*

Özellikle balerin resimleriyle ünlenen, İzlenimci ressam Edgar Degas, şiirle de ilgileniyordu. Parlak ve yaratıcı bir zihin taşıyor; güzelliği görebiliyor, çevresinden esinlenebiliyordu. Buna rağmen bugün, herkesin bildiği bir Degas şiiri yoktur. Bu durumun sebebini belki şu ünlü konuşmada bulabiliriz. Degas, bir gün, arkadaşı, ünlü şair Stéphane Mallarmé'ye yazarkenki sıkıntılarından söz ediyordu: "Fikirlerle dopdolu olmama rağmen, neyi, nasıl söyleyeceğimi bilemiyorum." Mallarmé'nin yanıtı şöyleydi: "Konu fikirler değil sevgili Degas, aslında tam tersi. Mesele kelimelerin kendisinde."

Başka bir deyişle, *yapıt*ta.

Bir profesyonel ile bir meraklı arasındaki fark da burada oluşur: Yani fikir sahibi olmanızın yeterli olmadığını, fikirleri-

nizi somut olarak bir yerde görmeniz gerektiğini kabul ettiğiniz noktada. Felsefeci ve yazar Paul Valéry bu durumu 1938'de şöyle açıklamıştır: "Bir şairin işi şairane bir hali deneyimlemek değildir, bu son derece kişisel bir olay. Şairin işi, şairane bir hali, başkalarında yaratmaktır."

Hem bir zanaatkâr hem de bir sanatçı olmak. Bir zihin ürünü yerine, bir emek ürünü yaratmak. İşte burası, soyut olanın gerçek olanla buluştuğu ve düşünmenin ve konuşmanın, yapıtın kendisine dönüştüğü yerdir.

Söz konusu durumu Henry Ford "Ne yapacağınızı söyleyerek itibar kazanamazsınız" diyerek tarif etmiştir. Seri girişimci ve yatırımcı Ben Horowitz aynı noktayı, altını daha kalın çizerek şöyle vurgular: "Zor olan, büyük ve cüretkâr bir amaç bulmak veya büyük hayallere kapılmak değildir. Zor olan, bir gece yarısı rüya kâbusa dönüştüğünde, kan ter içinde uyanmaktır."

Bir konuda ustalaşmak için ne gerekiyor: On bin saat mi, yirmi bin saat mi? Yanıt şu ki, fark etmiyor. Bu konuda nihai bir çizgi yok. Buradaki kilit nokta, süreklileşmiş bir çaba içinde olmak. Evet, bunun pek de seksi bir tespit olmadığının farkındayım, ama en azından cesaret verici olduğunu ümit ediyorum. Çünkü sebat ve alçakgönüllülükle çalıştığı zaman, herkesin istediği hedefe ulaşabileceği anlamına geliyor.

Egomuz, fikirleri sever ve o fikirleri hayata geçirmeye hevesli olmamızı yeterli sayar. Planlamaktan, seminerlere katılmaktan hoşlanır, emeğinin karşılığını hemen almak ister ve hoşa giden işlerin –dikkat çekmek, itibar veya zafer kazanmak– peşine düşer.

Bill Clinton gençliğinde, siyasete atıldığında temas kurmasının faydalı olabileceği kişilerin iletişim bilgilerini yazmak için

not kartları biriktiriyordu. Yıllar içinde bu koleksiyon büyüdü ve kartların sayısı on bine ulaştı (ve tabii ki bir noktada dijital ortama taşındı). Bu alışkanlığı, Clinton'u Oval Ofis'e taşıyan etkenlerden biriydi.

Ya da evrim teorisine yıllarca çalıştıktan sonra, henüz mükemmele ulaşmadığını düşündüğü için eserini yayınlamaktan kaçınan Charles Darwin'i ele alalım. Pek az kimse, Darwin'in ne üzerine çalıştığını biliyordu ve kimse de ona "Charles, bu işin neden bu kadar uzun sürdüğünü anlıyoruz, çünkü gerçekten çok önemli bir iş üzerinde çalışıyorsun" demedi. Bilakis, tanınmıyordu bile! Ancak Darwin yapıtının henüz bitmediğini, daha iyi olabileceğini biliyordu ve bu bilgi onu devam etmeye teşvik ediyordu.

O halde tek başımıza bir köşede oturup bitirmeye çalıştığımız yapıtla boğuşacak mıyız? Çarçabuk tamamlanmayan bir yapıt cesaretimizi mi kıracak? Yaptığımız işi sevecek miyiz? Pratik yapmaktan, ünlü atletlerin hoşlandığı kadar hoşlanacak mıyız? Yoksa sadece kısa vadeli ilginin ve onaylanmanın peşinden mi koşacağız.

*Fac, si facis* (Yapacaksan yap).

Latince başka bir deyim daha var: *Materiam superabat opus* (zanaat, malzemeden daha önemlidir). Malzeme, bizde başlangıç itibariyle zaten mevcuttur, bunu kontrol edemeyiz. Ancak bu malzemeyle ne yaptığımız, hamuru çarçur edip etmediğimiz tamamen irade sınırlarımız dahilindedir.

Genç bir basketbol oyuncusuyken Bill Bradly kendisine sürekli söylüyordu: "İdman yapmadığın zaman, o anda başka bir yerde idman yapan bir oyuncu olduğunu ve karşılaştığınızda seni yeneceğini hep hatırda tut." Bu çok güzel ve hayatın için-

den gelen bir hatırlatma çünkü kendinizi kandırabilirsiniz ama bir süre sonra biri çıkar ve sizi sınar. Ve muhtemelen gerçekleri görmenizi sağlar!

İşinizin başına her oturuşunuzda kendinize şunları hatırlatın: Çalışarak hazzı erteliyorum. Yanıp tutuştuğum şeye ulaşma yolunda bir adım atıyorum. Egoma değil benliğime yatırım yapıyorum.

Çalışmak, bir kış günü herkes evlere kapandığında, tek başına yolda olmak gibidir. Başkalarının kazandığı alkışları, hatta kendinizin kazanabileceği alkışları görmezden gelmek gibidir. Çalışmak, akıntıya karşı kürek çekmek gibidir.

# ATACAĞINIZ HER ADIMDA EGO DÜŞMANDIR

Ama herkesin bildiği denenmiş bir şeydir:
Aşağıda olanların yükseklerdedir gözü*

—*Shakespeare*

Neye ulaşmak istediğimizi biliyoruz: Başarı. Tabii başarının yanı sıra servet, itibar ve şöhret de fena olmaz!

Mesele şu ki, alçakgönüllülüğün bizi o noktaya taşıyacağını düşünmeyiz. Dr. Sam Wells'in dediği gibi, alçakgönüllü davranırsak "birinin hükmüne gireceğimizden, ezileceğimizden, utanç içinde kalacağımızdan veya görmezden gelineceğimizden" ölesiye korkarız. Buradaki örneğimiz Sherman'a, meslek hayatının ortalarında ne hissetiğini sorsaydık, muhtemelen hislerini tırnak içindeki bu sözlerle ifade ederdi. O sıralarda ne fazla para ne de büyük bir savaş kazanmıştı. Adını duyan yoktu. Ve o sıralarda, yani İç Savaş'tan önce muhtemelen seçtiği yolun doğru olup olmadığını sorguluyordu.

* *Julius Caesar*, Remzi Kitabevi, çev. Sabahattin Eyüboğlu.

Böylesi bir sorgulama en temiz hevesleri, arlanmaz bağımlılıklara dönüştürebilir. Ego, ilk aşamalarda, uyum sağlayıcı şekilde davranabilir; çılgınlık cüret, yanılsamalar özgüven, cehalet cesaret sanılabilir. Radyo programcısı Ira Glass, bu durumu, Zevk/Yetenek Mesafesi diyebileceğimiz bir kavramla açıklar:

"Yaratıcı bir işle uğraşan hepimiz, iyi bir zevkimiz olduğu için böyle bir iş yapıyoruz. Fakat özellikle de gençlik yıllarında ortaya çıkardığınız ürün o kadar da iyi olmaz. Fakat zevkiniz, ortaya çıkardığınız ürününün sizi hayal kırıklığına uğrattığını anlamınızı sağlayacak kadar iyidir."

İşte ego, aradaki bu mesafeden beslenir. Ya gerçeklerin üzerini kişiliğimizle veya tutkumuzla örter veya kısıtlarımızla yüzleşme dürüstlüğünü gösterir ve kendimizi geliştirmeye, söz konusu mesafeyi kapatmaya çalışırız. İkinci yoldan gidersek, ömür boyu faydalanacağımız iyi alışkanlıklar geliştiririz.

Bırakın başkaları istediği şeye tutunsun. "Kendim olacağım, olabilecek en iyi halime dönüşeceğim. Ne kadar sert olursa olsun, bu kavgada varım" demek tek başınıza çıkacağınız bir yolculuktur. Sherman da kendi yolculuğunda hırslı ama aynı zamanda sabırlı oldu; küstahlığa kaçmadan öncü olabilmeyi, tehlikeli olmadan cesur olabilmeyi başardı.

Sherman, gerçek bir liderdi.

Sizin de böyle yaşama şansınız var. Oyunu tamamen farklı oynamak, hedeflerinize gözüpekçe atılmak. Yolculuğunuzda geçeceğiniz her aşama, sizi hiç bilmediğiniz yönlerinizden sınayacak. Ego, başarının kötü kalpli kardeşidir.

Ve siz de bunun ne anlama geldiğini, er ya da geç deneyimleyeceksiniz.

# İKİNCİ KISIM

# BAŞARI

Burada, zorlukla tırmandığımız bir dağın tepesindeyizdir veya en azından zirve görünmüştür. Ve karşımıza yeni kışkırtmalar ve sorunlar çıkar. Zirveye yaklaştıkça hava daha temizdir ama doğa koşulları daha çetin olabilir. Başarı neden bu denli kısa ömürlüdür? Çünkü ego, onun ömrünü kısaltır. Öğrenmeyi ve dinlemeyi bırakırız. Rekabetin ve kendi kendimizin kurbanları haline geliriz. Bu süreci dengeleyebilecek özellikler ise itidal, açık fikirlilik, organizasyon ve hedeften şaşmamaktır. Bu dört unsur, başarı ve tanınmayla gelen egoyu ve gururu dengeler.

NEYİ BAŞARMIŞ OLURSANIZ OLUN,
EGO DÜŞMANINIZDIR...

> Kendimizi şunlardan biriyle özdeşleştiririz: Ya gözükara bir hırs ya da adalet duygusuyla beslenmiş bir alçakgönüllülük. Bunlardan biri daha renkli ve özenilesi görünür, diğeri ise daha doğru ve daha zariftir.
>
> —*Adam Smith*

Başarılı mucit Howard Hughes Sr., 1924'te bir toplantı esnasında kıvranarak yere yığıldı ve elli dört yaşındayken kalp krizinden öldü. O güne kadar korunaklı bir hayat yaşamış olan, on sekiz yaşındaki çekingen oğlu, dörtte üç hissenin mirasçısı olarak, yaklaşık 1 milyon dolarlık şirketin başına geçti. Kalan hisseler ailenin diğer üyeleri arasında paylaştırılmıştı.

Pek çok kişinin şımarık bir çocuk gözüyle baktığı genç Hughes, mirası devraldıktan sonra akrabalarının hisselerini de satın aldı ve tüm şirketin sahibi oldu. Bu, hiçbir iş deneyimi olmayan bir genç için oldukça cesur bir adımdı. Ve kendisi, benzeri bir cesaretle, iş dünyası tarihinin en utanç verici, en müsrif ve en güvenilmez performanslarından birine imza atacaktı. Bugünden o günlere bakıldığında, onun yönetimindeyken Hughes imparatorluğu, kapitalist bir girişimden ziyade bir suç örgütüne benziyordu.

Hughes gerçekten de yetenekli, vizyoner ve parlak biriydi. Havacılık sektörünün ilk günlerinde en iyi ve en cesur pilotlar-

dan biri olan Hughes, bir mekanik dahisiydi. Ayrıca bir işadamı ve film prodüktörü olarak, sadece içinde bulunduğu sektörlerde değil, ABD'nin tümünde dönüşüm yaratan gelişmeleri öngörme yeteneği vardı.

Bunlara rağmen kendisinden geriye kalan imaj şu oldu: Milyonlarca doları ortalığa saçan ve hayatı sefil bir şekilde sonlanan bir megaloman. Kazara veya öngörülemeyen ve önlenemeyen olaylar yüzünden değil, bizzat kendi yapıp ettikleri nedeniyle...

Hughes'un marifetlerini –eğer bu kelimeyi kullanmak isterseniz– şöyle sıralayabiliriz:

Babasının şirketinin yönetimini ele geçirdikten sonra, Hughes şirketi hemen terk etti. Houston'dan ayrıldı ve şirket genel merkezine bir daha ayak basmadı. Film yapımcısı olma hayaliyle Los Angeles'a taşındı. Yatağından alıp sattığı hisse senetleriyle, 8 milyon dolardan fazla kaybederek, Büyük Buhran'ın önünü açtı. En bilinen filmi *Hells' Angels*'ın çekimleri üç yıl sürdü; bütçesi 4,2 milyon dolar olan film, 1,5 milyon dolar zarar etti ve petrol arıtma şirketini iflasın eşiğine getirdi. Bir dersi bir kerede öğrenemeyen Hughes, 1930'da Chrysler hisselerinden 4 milyon dolar daha kaybetti.

Daha sonra havacılık sektörüne adım atarak, Hughes Aircraft Company'yi kurdu. Bir mucit olarak üstün başarılarına rağmen, şirket başarılı olamadı. İkinci Dünya Savaşı sırasında yaptığı 40 milyon dolar değerindeki anlaşmaların, hem kendisine hem de vergi mükellefi olarak Amerikan halkına ağır bedelleri oldu. Kabaca 20 milyon dolara mal olan Spruce Goose'un (Ahşap Kaz) –tarihin gördüğü en büyük uçaklardan biri olan bu uçağa Hughes, Herkül diyordu– yapımı beş yıldan fazla sürdü, ancak sudan 70 fit yükseklikte, yalnızca bir kere

uçtu. Ve daha sonra Long Beach'te klimalı bir hangarda, yıllığı 1 milyon dolara, on yıllarca durdu. Film işini büyütmek isteyen Hughes, RKO adlı stüdyoyu satın aldı ve bu işten 22 milyon dolar kaybetti (ve yıllar içinde şirketin çalışan sayısı iki binden beş yüze düştü).

Lafı uzatmak pahasına Hughes'un yaşamıyla ilgili şu ayrıntıları da eklemekte fayda var: Muazzam miktarlardaki vergi kaçakçılığı, uçak ve otomobil kazaları, özel dedektiflere, avukatlara harcadığı milyonlarca dolar, filmlerinde oynatmaktan daha sonra vazgeçtiği yıldızlarla yapılan sözleşmeler, hiç oturmadığı evler, paranoya, ırkçılık ve zorbalık, bitmiş evlilikler, madde bağımlılığı ve yanlış yönettiği onlarca girişim.

Joan Didion şöyle yazmıştı: "Howard Hughes'tan bir kahraman yaratmış oluşumuz, bize de kendimize dair ilginç bir şeyler söylüyor." Bence tamamen haklı. Tüm şöhretine rağmen Howard Hughes, yirminci yüzyılın gördüğü en kötü işadamlarından biriydi. Normalde kötü işadamları başarısızlığa uğrar ve ticaretten çekilirler. Fakat Hughes, babasından kalan büyük servet sayesinde son günlerine kadar ayakta kalabildi ve biz de bu süreçte egosunun kendisine ve çevresindeki insanlara verdiği zararları gördük.

Tıpkı bizler gibi Howard Hughes da zırdeli değildi. Fiziksel yaralanmalar (çoğu kendisinin sebep olduğu uçak ve otomobil kazaları sonucu oluşan) ve çeşitli bağımlılıklar nedeniyle beslenen ve kızışan egosu, onu, bizim ancak kıyısından köşesinden anlayabileceğimiz bir karanlığa sürüklemişti. Hughes'un keskin zekâsının kendini gösterdiği parlak anlar da oldu ama hayatta ilerledikçe söz konusu anlar nadirleşti. Zaman içinde, ego, mani ve travma el ele verip Howard Hughes'un ölümüne yol açtı.

Görmek istediğinizi görürsünüz. İsyankâr milyarderi, dünyaca ünlü enteresan kişiliği ve şöhreti görmek daha caziptir. Ancak Hughes pek çok varlıklı başka insan gibi kendi elleriyle yarattığı tımarhanede öldü. Elindekilerle mutlu olamadı. Dünya kadar yeteneği, cesareti ve enerjiyi boşa harcadı.

Aristoteles'in işaret ettiği gibi, erdem ve eğitim olmadan "iyi talihi taşımak zordur." Hughes da kendisine doğuştan gelen ayrıcalıkları taşıyamadı. Onun spot ışıklarına olan düşkünlüğü bize de kendi eğilimlerimizi, başarı ve şansla kurduğumuz ilişkiyi değerlendirme fırsatı veriyor. Onun devasa egosu, Hollywood yoluyla, savunma sanayii yoluyla, Wall Street ve uçak endüstrisi yoluyla izlediği yıkıcı istikamet, hepimize dürtüsel davranmanın nelere mal olacağını gösteriyor.

Ego bazen başarıya doğru yol alırken baskılanır. Bazen bir fikir o kadar güçlüdür, zamanlama o kadar iyidir ki (veya biri refah dolu bir hayata doğmuştur), söz konusu durumlar şişkin bir egoyu geçici olarak destekleyebilir veya idare edebilir. Fakat başarı gelince ego, zihin oyunları oynamaya başlar ve başarmamızı sağlayan azmi zayıflatır. Biliyoruz ki imparatorluklar her zaman çöker; neden çöktükleri, hatta neden içeriden çöktükleri üzerine düşünmeliyiz.

Harold Geneen, modern uluslararası holding nosyonunun mucidi olan CEO'dur. Bir dizi satın alma ve birleşme yoluyla (toplamda 350'den fazla), 1959'da, 1 milyon dolar cirosu olan ITT adında küçük bir şirketi almış ve emekli olduğu 1977 yılında şirketin cirosunu yaklaşık 17 milyar dolara çıkarmıştır. Kimileri Geneen'in kendisinin de bir egoist olduğunu iddia etse de, Geneen egonun çalıştığı sektörde yarattığı sorunlar hakkında içtenlikle konuşmuş ve yöneticileri uyarmıştır.

Geneen'in "yöneticilerin başına gelebilecek en berbat şey, sanıldığı gibi alkolizm değil, egoizmdir" sözü iyi bilinir. Kurumsal Amerika'nın *Mad Men* çağında yaygın bir alkolizm sorunu vardı, ancak egonun kökü de benzer yerlerdedir: güvensizlik, korku, nesnellikten kaçış. Geneen, anılarında şöyle yazmıştı: "Orta düzey veya üst düzey yönetim fark etmez, ölçüsüz bencillikte bir yönetici, gerçekliği göremez hale gelir; hiç hata yapmadığını düşünür ve onunla birlikte çalışmak bir kâbustur."

Viktor Frankl, "Dürtüler insanı iter" demiş ve devam etmiştir, "ama değerler de geri çeker." Yönetilmek mi, yönetmek mi? Siz hangi durumda olmak istersiniz? Doğru değerler olmaksızın, başarıya kolay ulaşılır. Eğer sadece parlayıp sönmek istemiyorsak, egonun bu yeni biçimiyle nasıl savaşılacağını ve onu yenmek için hangi değer ve ilkelerin gerektiğini öğrenmeliyiz.

Başarı sarhoş eder, ancak başarıyı sürdürmek ayık kafayla olur. Her şeyi bildiğimizi zannedersek, öğrenmeye devam edemeyiz. Her şeyin birbirine bağlı olduğu bir evrenin küçük bir parçası olduğumuzu kafamıza sokmalıyız. En önemlisi de, çevremizde, kendimizin değil işimizin merkezinde olduğu bir sistem kurmalıyız.

Peki siz başarıyla baş edebilecek misiniz? Yoksa bu başınıza gelen en berbat şey mi olacak?

# HEP ÖĞRENCİ KALIN

Karşılaştığım her insan, bir yönüyle, benim ustamdır.

*—Ralph Waldo Emerson*

Cengiz Han efsanesi, tarihe şöyle geçmiştir: Barbar bir fatih, medeni yaşamı terörize eden bir kana susamış. Onu ve göçebe Moğol topluluğunu, Asya'dan Avrupa'ya uzanan yolları boyunca, karşılarına çıkan kültürleri ve insanları yakıp yıkan açgözlüler olarak biliriz. Moğollar sonraki nesillere kalacak bir şey inşa etmediklerinden, bu dehşet verici bulut, daha sonra bir anda yok olmuştur.

Tüm tepkisel ve duygusal değerlendirmeler gibi, bu da külliyen yanlıştır. Cengiz Han gelmiş geçmiş en büyük askeri dehalardan biri olduğu için değil, aynı zamanda daimi bir öğrenci olduğu için. Onun göz kamaştırıcı başarılarının ardında, imparatorluğunun temas ettiği her yeni kültürün en iyi teknolojilerini ve uygulamalarını süzüp alma yetisi yatar.

Gerçekten de, onun hüküm sürdüğü döneme ve kendisinden sonra birkaç yüzyıla damgasını vuran bir kavram varsa, o da şudur: Benimseme.

Cengiz Han'ın yönetimindeki Moğollar, fethedecekleri kültürün en iyi taraflarını almakta acımasızdılar. Cengiz Han da bir dahi olarak doğmadı. Bir biyografi yazarının söylediği gibi kendisi "pragmatik öğrenmenin, deneysel adaptasyonun ve nevi şahsına münhasır bir azmin" ürünüydü.

Cengiz Han'ın ilk güçlü zaferleri, askerleri onlu gruplara ayrırarak, askeri birimlerini reorganize etmesinin ardından geldi. Bu nosyonu komşu Türk kabilelerinden almıştı. Kısa bir sonra büyüyen imparatorluk, daha önce görmediği, başka bir "teknoloji" ile tanışacaktı: etrafı surlarla çevrili şehirler. Cengiz Han, Tangut akınları sırasında ilk defa müstahkem şehirlere karşı savaşmanın tüm detaylarını ve kuşatmanın stratejilerini öğrendi ve kısa sürede bu konularda uzman oldu. Daha sonra Çinli mühendislerin yardımıyla, askerlerine, şehir surlarını döven kuşatma silahlarının nasıl yapılacağını öğretti. Jurched'lere karşı düzenlediği seferlerde, gönülleri kazanmak gereğini öğrendi. Fethettiği topraklardaki âlimlerle ve hanedan üyeleriyle birlikte çalışarak, söz konusu toprakları, çoğu imparatorluğun yapamadığı bir tarzda yönetti. Ve ele geçirdiği her ülkede ve şehirde, oranın en iyi astrologlarını, din bilginlerini, hekimlerini ve düşünürlerini göreve çağırdı. Birliklerinde, özellikle bu iş için çevirmenler bulundurdu.

Ölümüne kadar da böyle devam etti. Moğollar sadece savaş sanatıyla özdeşleştirilse de, karşılaştıkları her zanaatkârı, tüccarı, âlimi, aşçıyı ve vasıflı işçiyi değerlendirdiler. Moğol İmparatorluğu, sunduğu dini özgürlüklerin yanı sıra, fikirlere

kültürlerin kesişmesine duyduğu sevgiyle de tanındı. Çin'e limon götürürken, noodle'ı Batı'ya taşıdı. İran halılarını, Alman maden çıkarma teknolojisini, Fransız metal işçiliğini ve İslam'ı dünyaya yaydı. Savaşı devrimci bir şekilde dönüştüren topun, Çin barutunun, Müslüman alev makinesinin ve Avrupa metal işçiliğinin bir sonucu olduğu söylenir. Bunları bir araya getiren ise Moğollar'ın yeni fikirlere olan açıklığıdır.

Başarıya ulaştığımız zaman, kendimizi yeni durumlarda bulur, yeni sorunlarla karşılaşırız. Yeni terfi etmiş asker, siyaset sanatını öğrenmelidir. Satışçı, nasıl yöneteceğini. Şirket kurucusu, işleri nasıl delege edeceğini. Yazar, başkalarının yazdıklarını nasıl düzelteceğini. Komedyen, nasıl oynayacağını...

Öte yandan, hidrojen bombasını geliştirenlerden fizikçi John Weeler'ın dediği gibi "bilgi adamız büyüdükçe, cehalet kıyımız da büyür." Yani Cengiz Han'ı zenginleştiren her zafer ve ilerleme, aynı zamanda, onu hiç bilmediği yeni durumlarla karşılaştırdı. Bilginiz ve idrakiniz arttıkça, daha az bildiğinizi idrak etmek, çok özel bir alçakgönüllülük biçimidir.

Dokuz kere Grammy almış, ayrıca Pulitzer ödüllü caz müzisyeni Wynton Marsalis, bir keresinde gelecek vaat eden genç bir müzisyene şu tavsiyede bulunmuştu: "Alçakgönüllülük, öğrenmenin önünü açar çünkü at gözlükleriyle görmeye neden olan kibri bastırır. Sizi, hakikatlere açık kılar... Birine ne zaman gerçekten alçakgönüllü diyebiliriz biliyor musunuz? Bunun sadece tek bir ölçütü olduğuna inanıyorum: Alçakgönüllü insanlar sürekli bir şekilde gözlemler ve dinler. 'Zaten biliyorum' demezler."

Şu ana kadar neleri başardığınızdan bağımsız olarak, hep öğrenci kalmanız iyidir. Eğer öğrenmiyorsanız, ölüyorsunuzdur.

Sadece başlangıçta öğrenci olmak yeterli değildir; bu, hayat boyunca sürdürülecek bir çizgidir. Herkesten ve her şeyden öğrenin. Yendiğiniz insanlardan, sizi yenen insanlardan, hoşlanmadığınız, hatta düşmanınız olabilecek kişilerden.

Genellikle zekâmızdan o kadar emin oluruz ki, kendimizi hiçbir zaman aptal gibi hissetmeyeceğimiz konfor alanında kalırız (ve tabii ki bildiklerimizi gözden geçirmez veya yeni bir şey öğrenmeye kalkışmayız).

Bu kısıtlayıcı durumun çözümü ise rahatsızlık verici olmasına rağmen basittir: Hiç bilmediğiniz bir konudaki bir kitabı alın elinize. Tanınmadığınız sosyal ortamlara girin.

Amatör insan savunmacıdır. Profesyonel biri ise öğrenmeyi keyif verici bulur, zorlanmayı sever.

Askeri kültürler ve genel olarak aynı zihniyetteki insanlar, kendi değerlerini empoze etmeye ve olayları kontrol etmeye çalışır. Moğollar'ın farkı, her durumu tarafsız bir gözle değerlendirebilmeleri ve ihtiyaç halinde alışılagelmiş taktikleri yenileriyle değiştirebilmeleriydi. Tüm büyük işler de bu şekilde başlar, ama sonra bir şey olur. Yeni kurulan işlerde ezber bozan bir zihniyet egemenken, zamanla öğrenmeyi unuturlar. Öğrenciliği bir kenara bırakırlar.

Büyük yönetici ve fikir adamı Peter Drucker, öğrenme arzusunun yeterli olmadığını söyler. İnsanlar ilerledikçe, nasıl öğreneceklerini kavramalı ve sürekli eğitim için uygun bir süreç geliştirmelidir. Aksi takdirde kendimizi tamamen içe kapalı bir cehalete mahkûm ederiz.

# KENDİNİZE HİKÂYE ANLATMAYIN

Mitler, yaşanarak değil tekrar tekrar anlatılarak mit haline gelir.

*—David Maraniss*

1979'da futbol antrenörü Bill Walsh, 49ers takımını futbolun, belki de profesyonel spor dünyasının en kötü takımı olarak aldı ve onu, sadece üç yıl içinde Super Bowl zaferine taşıdı. Lombardi Kupası'nı havaya kaldırırken kendine, başından beri planının NFL tarihindeki en hızlı başarı hikâyesini yazmak olduğunu söylemek Walsh'a çok cazip gelebilirdi. Yıllar sonra anılarını yazarken de bu hikâyeyi anlatmak son derece cazip olurdu.

Bu, seksi bir hikâye. İşi devralması, başarıya ulaşması ve yarattığı dönüşüm çok sıkı bir şekilde planlanmıştır. Her şey tam istediği gibi gitmiştir çünkü o, işte bu kadar iyi ve yeteneklidir. Hikâyeyi bu şekilde anlatsa kimse onu yalanlamazdı.

Ama o kendini bu fantezilere kaptırmayı reddetti. İnsanlar Walsh'a Super Bowl'u kazanmak için bir plan yapıp yapmadığını sorduğunda cevabı ne oldu biliyor musunuz? Cevabı her zaman "hayır"dı. Çünkü o kadar kötü bir takımı devraldığınızda, bu tür hedefler birer asılsız hayal olmaktan öteye gidemezdi.

Walsh gelmeden bir yıl önce 49ers'ın derecesi 2-14'tü. Takımın morali çok bozuktu, dağılmışlardı, oyuncu seçimi (draft pick) yoktu ve takımda tamamen bir kaybetme kültürü hâkimdi. Walsh'un ilk sezonunda yine on dört oyun kaybettiler. Walsh ikinci yılının ortalarında neredeyse istifa ediyordu çünkü bunun üstesinden gelebileceğinden emin değildi. Ama takımı devralmasından yirmi dört ay sonra (neredeyse pes etmesinin ardından bir yıldan biraz fazla bir süre sonra) Super Bowl'un şampiyon "dahi"si olmuştu.

Peki bu nasıl oldu? Tüm bunlar nasıl "plan"ın bir parçası olmazdı?

Bill Walsh kontrolü devraldığında aslında kazanmaya odaklanmamıştı. Bunun yerine "Performans Standardı" adını verdiği şeyi uyguladı: Ne yapılması gerekiyor? Ne Zaman? Nasıl? En temel seviyede ve tüm kurum çapında Walsh sadece tek bir plana sahip oldu ve o da söz konusu standartların aşılanmasıydı.

Görünüşte önemsiz detaylara odaklandı: Oyuncular, antrenman sahasında oturamıyordu. Antrenörlerin kravat takması ve gömleklerini içine sokması gerekiyordu. Herkes maksimum çabayı göstermeliydi. Sportmenlik esastı. Soyunma odası derli toplu ve temiz olmalıydı. Sigara içmek, kavga etmek, küfür etmek yasaktı. Oyun kuruculara topu nerede ve nasıl tutacakları anlatıldı. Çizgi oyuncularına otuz ayrı önemli oyun varyas-

yonu için antrenman yaptırıldı. Geçiş rotaları izlendi ve santim santim ayrıldı. Uygulamalar dakika dakika planlandı.

Konunun sadece kontrol olduğunu düşünmek yanlış olur. Performans Standardı, mükemmelliği aşılamakla ilgiliydi. Bu basit görünen ama titizlik isteyen standartlar, büyük hedeflerden veya güç gösterilerinden daha önemliydi. Onun gözünde oyuncular bu detayların icabına bakarsa "puan da kendi icabına bakardı." Galibiyet zaten gelirdi.

Walsh, bu standartların neticede zafere katkıda bulunacağını bilecek kadar güçlü ve kendinden emindi. Aynı zamanda zaferin ne zaman gerçekleşeceğini ön göremeyeceğini bilecek kadar da alçakgönüllüydü. Zafere, tarihteki diğer antrenörlerden daha hızlı mı ulaştı? Evet, beklenmedik bir hızla ulaştı. Bunun nedeni önüne büyük bir hedef koymuş olması değildi. Aslında ikinci sezonunda antrenörlerden biri takımın sahibine, Walsh'un ufak tefek ayrıntılara fazla takıldığı ve kazanmakla ilgili bir hedefi olmadığıyla ilgili şikâyetlerde bulunmuştu. Walsh bu antrenörü dedikodu yaptığı için işten çıkardı.

Büyük zaferler elde edenlerin bu amaçla yola çıktıklarına inanmak isteriz. Neden mi? Böylece keyifle kendi zaferimizi planlamaya başlayabiliriz. Olan tüm iyi şeyler için övgüleri toplayabilir, önümüze çıkan zenginliklerin ve itibarın tadını çıkarabiliriz. Hikâyeleme, başarınıza giden umulmadık veya olası görünmeyen bir yola geri bakıp şöyle dediğinizde başlar: En başından beri böyle olacağını biliyordum. Bunun yerine şöyle demezsiniz: Umuyordum. Çalıştım. Elime iyi fırsatlar geçti. Hatta şunu bile demezsiniz: Bunun olabileceğini düşünmüştüm. Elbette ki en başından beri böyle olacağını gerçekten de bilmiyordunuz. Biliyorduysanız da bu bir bilgiden çok inançtı.

Ama tüm o kendinden şüphe etme zamanlarını kim hatırlamak ister ki?

Geçmişteki olaylardan hikâyeler yazmak çok insani bir dürtüdür. Ama aynı zamanda da tehlikelidir ve asılsızdır. Kendi hikâyemizi yazmak bizi kibre götürür. Biz hâlâ hayatımızı yaşamak zorundayken, onu bir hikâyeye çevirir (ve bizi de birer karikatüre dönüştürür). Yazar Tobias Wolff'un *Old School* kitabında yazdığı gibi, bu açıklamalar ve hikâyeler "daha sonra, az çok samimi bir şekilde kabaca birleşir ve hikâyeler tekrarlandıkça hafızanın yerine geçerek tüm diğer keşif rotalarını bloke ederler."

Bill Walsh, takımın dönüşümünden ve zaferinden aslında Performans Standardının (aldatıcı bir biçimde küçük şeylerin) sorumlu olduğunu biliyordu. Ama bu, gazete manşetleri için çok sıkıcı bir açıklamaydı. Bu nedenle ona "dahi" dediklerinde bunu ciddiye almadı.

Unvanı ve hikâyeyi kabul etmek, zararsız bir kişisel tatmin olmayacaktı. Bu hikâyeler, geçmişi değiştirmez ama geleceğinizi olumsuz şekilde etkileme gücüne sahiplerdir.

Oyuncuları kısa sürede, bir hikâyenin başınızı döndürmesine izin vermenin ne kadar tehlikeli olduğunu gösterdiler. Pek çoğumuz gibi, benzersiz zaferlerinin, özel oldukları için gerçekleştiğine inanmak istediler. İlk Super Bowl zaferlerinden iki sezon sonra takım büyük bir başarısızlık yaşayarak (kısmen bu tür zaferlere eşlik eden tehlikeli özgüvenden dolayı) 22 oyundan 12'sini kaybetti. Henüz kontrolünüzde olmayan güçlerle ilgili kendinizi çok erken övmeye başladığınızda işte böyle olur. Hızlı başarınızın sizin hakkınızda ne söylediğini düşünmeye başlayıp, başlangıçta onu besleyen çabayı ve standartları gevşettiğinizde sonuç budur.

Takım, dört elle sarılarak yeniden Performans Standardına geri dönünce tekrar kazanmaya başladı (on yılda üç Super Bowl daha kazandı ve dokuz konferans veya bölüm şampiyonluğu elde etti). Ancak hikâyeleri bırakıp, önlerindeki işe odaklandıklarında daha önceki gibi kazanmaya başladılar.

İşin bir diğer yönü de şu: Kazandığınızda, herkes namluyu size çevirir. Zirvede olduğunuz zamanlar egonun bedelini en az ödeyebileceğiniz dönemlerdir çünkü risk daha yüksektir ve hata payı çok daha azdır. Bilakis, dinleme, geribildirimleri duyma, gelişme ve büyüme beceriniz her zamankinden daha önemlidir.

Gerçekler, hikâyelerden ve imajdan daha iyidir. Yirminci yüzyıl finansçısı Bernard Baruch'ın harika bir sözü vardır: "En aşağıdan alıp, en yukarıdan satmaya çalışma. Bunu kimse yapamaz; yalancılar dışında." Yani insanların piyasada yaptığını söylediği şeyler nadiren güvenilirdir. Amazon'un kurucusu Jeff Bezos bunun baştan çıkarıcılığından bahsetmişti. Basında ne okursa okusun, milyar dolarlık dev şirketi için bir "evraka" anının olmadığını kendine hatırlatıyor. Bir şirket kurmak, para kazanmak veya bir fikri oluşturmak karmaşık bir iştir. Bunu geçmişe dönük olarak bir hikâyeye indirgemek, hiç olmamış ve hiç olmayacak bir netlik yaratır.

Kendi başarımızı kazandığımızda, her şey tam olarak planlandığımız şekilde gerçekleşmiş gibi davranma arzusuna direnmeliyiz. Büyük bir hikâye hiç olmadı. Hatırlıyor olmalısınız, tüm bunlar olurken siz de oradaydınız.

Birkaç yıl önce Google'ın kurucularından biri yaptığı bir konuşmada, kendisine gelen şirket ve girişimci adaylarını "dünyayı değiştirip değiştirmeyeceklerini" sorarak değerlendirdiği-

ni söyledi. Bunda bir sorun yok, ama Google böyle başlamadı (Larry Page ve Sergey Brin, Stanford Üniversitesi'nde kendi tezleri üzerine çalışan doktora öğrencileriydi). YouTube böyle başlamadı (kurucuları televizyonu yeniden icat etmeye çalışmıyordu; komik video klipler paylaşmaya çalışıyorlardı).

20-30 yıl sonra Walsh ile aynı şehirde çalışan yatırımcı Paul Graham (Airbnb, reddit, Dropbox gibi girişimlere yatırım yaptı) yeni kurulan şirketleri başlangıçta cesur, radikal vizyonlar benimsememeleri için açıkça uyarıyor. Elbette bir sermayedar olarak sektörü altüst edecek ve dünyayı değiştirecek şirketleri finanse etmek istiyor; sonuçta para orada. Onlardan "korkunç derecede iddialı" fikirlere sahip olmalarını istiyor ama şöyle diyor: "Gerçekten büyük şeyler yapmanın yolu, küçük şeylerle başlamak gibi görünüyor." Ego kaynaklı bir cephe taarruzu yapmamanızı söylüyor; bunun yerine, küçük bir iddiayla başlayın ve yol üzerinde hedeflerinizi tekrar tekrar ayarlayın. Graham'ın bir başka ünlü tavsiyesi olan "kimliğinizi ufak tutun" buraya tam uyuyor. İyi bir manşet olacak görkemli bir vizyona değil, yapılan işe ve onun temelindeki ilkelere odaklanın.

Napalyon'un karısına verdiği alyansta "Kadere!" sözü yazılıydı. Her zaman kadere inanmıştı; en gözüpek, en tutkulu fikirlerini böyle haklı çıkarıyordu. Ayrıca tekrar tekrar olmayacak şeylere kalkışmasının nedeni de buydu; ta ki gerçek kaderi boşanma, sürgün, yenilgi ve utanç olana dek. Seneca bize, büyük bir kaderin büyük bir kölelik olduğunu hatırlatıyor.

İnsanlar "dahi" kelimesini kullandığında buna inanmak gerçek bir tehlikedir; kibrin, bizim bir dahi olduğumuzu söylemesine izin vermek ise daha da büyük bir tehlikedir. Aynı şey kariyerle ilişkili tüm etiketler için geçerlidir: Bir şey başardık

diye bir anda "film yapımcısı", "yazar", "yatırımcı", "girişimci" veya "yönetici" mi oluyoruz? Bu etiketler sizi sadece gerçeklikle değil, en başında sizi başarılı yapan gerçek stratejiyle de ters düşürür. O konumdan, gelecekteki başarının, hikâyenin doğal olarak gelen bir sonraki bölümü olduğunu düşünebiliriz; halbuki başarı aslında çalışma, yaratıcılık, sebat ve şansa dayanmaktadır.

Google'ın kendi köklerinden uzaklaşması (vizyon ve potansiyel ile bilimsel ve teknolojik mahareti karıştırması) elbette yakında tökezlemesine neden olacak. Aslında Google Glass ve Google Plus gibi projelerin uğradığı başarısızlık şimdiden bunun kanıtı olabilir. Bu konuda yalnız değiller. Sanatlarını besleyen şeyin "esin" veya "acı" olduğunu düşünen (sıkı çalışma ve samimi bir koşturma yerine) ve bunlara dayanan bir imaj yaratan sanatçılar, genellikle sonunda kendilerini şişenin dibinde veya iğnenin ucunda buluyorlar.

Her ne yapıyor olursak olalım, aynı durum bizim için de geçerlidir. Büyük bir hikâyeyi yaşıyormuşuz gibi davranmak yerine yapmak, mükemmel şekilde yapmak üzerine odaklanmalıyız. Sahte taçlardan uzak durmalı ve bizi buraya getiren şey üzerine çalışmaya devam etmeliyiz.

Çünkü bizi burada tutacak tek şey odur.

# SİZİN İÇİN ÖNEMLİ OLAN NEDİR?

Ne sevdiğini bilmek bilgeliğin ve yaşlılığın başlangıcıdır.

—*Robert Louis Stevenson*

İç Savaşın sonunda Ulysses S. Grant ve arkadaşı William Tecumseh Sherman, Amerika'nın en saygı duyulan ve en önemli iki kişisiydi.

Kendilerine minnettar olan ülke, Birlik'in zaferinin bu iki mimarına şöyle dedi: Her ne istiyorsan, yaşadığın müddetçe senindir.

Sherman ve Grant, kendilerine sunulan bu özgürlükle farklı yollara gittiler. Kendisinden daha önce bahsettiğimiz Sherman politikadan nefret ediyordu ve seçimlerde adaylığını koyması için gelen ricaları tekrar tekrar geri çevirdi. Teklifi getirenlere "istediğim tüm mevkiye sahibim" diyordu. Egosunu dizginlemiş gibi görünen Sherman daha sonra emekli olup New York'a yerleşti ve görünüşe bakılırsa mutluluk ve hoşnutluk içinde yaşam sürdü.

Daha önce politikaya neredeyse hiç ilgi göstermemiş olan, aslında politik oynamayı bilmediği için bir general olarak başarıya ulaşan Grant ise ülkedeki en yüksek makamın peşine düştü: başkanlık. Büyük bir farkla seçilen Grant, Amerikan tarihinin en yozlaşmış, en tartışmalı ve en az etkili yönetimlerinden birine başkanlık etti. Washington'ın kirli dünyası, gerçekten iyi ve sadık biri olan Grant'a uygun değildi ve onun işini çok çabuk bitirdi. İki yorucu dönemin ardından, işlerin bu kadar kötü gitmesine neredeyse şaşırarak, iftiraya uğramış ve ihtilaflı bir şahsiyet olarak başkanlıktan ayrıldı.

Grant başkanlıktan sonra neredeyse her kuruşunu, Ferdinand Ward adında tartışmalı bir yatırımcıyla beraber bir finansal aracı kurum kurmak için yatırdı. Döneminin Bernie Madoff'u olan Ward bu işi bir saadet zincirine çevirdi ve Grant'ı alenen iflas ettirdi. Sherman'ın arkadaşına duyduğu sevgi ve anlayışla yazdığı gibi, Grant "onun savaşlarından birini kazanmak için her şeyini vermeye hazır milyonerlerle rekabet etmek istedi." Grant çok şey başarmıştı ama onun için bu yeterli değildi. Kendisi için neyin önemli olduğuna, gerçekten neyin önem taşıdığına karar verememişti.

Durum şöyle görünüyor: Sahip olduğumuzla asla mutlu olmuyoruz ve başkalarının sahip olduklarını da istiyoruz. Herkesten daha fazlasına sahip olmak istiyoruz. Bizim için neyin önemli olduğunu bilerek yola çıkıyor ama onu elde ettiğimiz anda önceliklerimizi unutuyoruz. Ego bize hükmediyor ve bizi mahvedebiliyor.

Onurlu bir adam olarak borçlarını kapatmaya çalışan Grant paha biçilmez savaş yadigarlarını teminat olarak kullanarak kredi aldı. Ruhen ve bedenen çökmüş olarak, son yıllarında acı

içinde gırtlak kanseriyle savaştı. Ailesine geride bir şey bırakabilmek amacıyla anılarını alelacele kaleme aldı ve onu da zar zor bitirebildi.

Daha altmış yedi yaşında ıstırap ve yenilgi içinde ölen bu kahramanın; kendine bir faydası olamayan, odaklanmayı başaramayan ve kendini, sahip olduğu büyük dehanın çok uzağında bir yerde bulan bu açık yürekli ve dürüst adamın yaşam enerjisinin nasıl tükenip gittiğini düşündüğünde insanın tüyleri diken diken oluyor. Tüm o seneler boyunca bunların yerine başka neler yapabilirdi? Amerika başka nasıl bir yer olabilirdi?

Grant bu konuda yalnız değildir. Zaman zaman hepimiz hiç düşünmeden, belirsiz bir cazibeye kapılarak veya hırs ya da gösteriş yüzünden "evet" deriz. Çünkü "hayır" diyemeyiz, çünkü "hayır" dersek bir şeyler kaçırabiliriz. "Evet" demenin daha fazla şey başarmamızı sağlayacağını düşünürüz ama aslında tam da peşinde olduğumuz şeyi engeller. Hepimiz, saygı duymadığımız insanlara kendimizi kanıtlamak ve istemediğimiz şeyler elde etmek için sevmediğimiz şeyler yaparak değerli hayatlarımızı boşa harcarız.

Peki bunu neden yapıyoruz? Nedenin şimdiye kadar açıkça görünüyor olması gerekir.

Ego, imrenmeye yol açar ve insanın iliklerini kurutur.

Çoğumuz, hayatta ne istediğimize dair net bir fikirle yola çıkarız. Bizim için neyin önemli olduğunu biliriz. Elde ettiğimiz başarı, özellikle de erken bir dönemde veya büyük miktarda gelirse, bizi olağandışı bir noktaya taşır. Çünkü artık, bir anda, yeni bir yerdeyizdir ve yönümüzü korumakta sıkıntı çekeriz.

Başarı yolunda ilerledikçe (o yol her ne ise), sizi önemsiz hissettirecek başka başarılı insanlarla daha sık karşılaşırsınız. Bir

şeyi ne kadar iyi yaptığınız fark etmez, egonuz ve o insanların başarıları kendinizi bir hiç gibi hissettirir; tıpkı diğerlerinin de onları hissettirdiği gibi. Bu, sonsuza dek süren bir döngüdür ama bizim yeryüzündeki kısacık süremiz (veya burada sahip olduğumuz bu küçük fırsat penceresi) sonsuz değildir.

Böylece, diğerlerine yetişmek için şuursuzca hızlanırız. Peki ya farklı insanlar farklı nedenlerle koşuyorlarsa? Peki ya ortada birden fazla yarış varsa? Sherman, Grant hakkında işte bunu söylemeye çalışıyordu.

Şunu açıklığa kavuşturalım: Rekabet, hayatta önemli bir güçtür. Piyasayı rekabet yönetir ve insanoğlunun en etkileyici başarılarından bazılarının arkasında rekabet vardır. Ancak bireysel düzeyde, kiminle ve neden rekabet ettiğinizi bilmeniz ve olduğunuz yerle ilgili net bir algıya sahip olmanız son derece önemlidir.

Hangi yarışta koştuğunuzu sadece siz bilebilirsiniz; tabii şayet egonuz, değerli olmanız için her yerde, herkesten daha fazlasına sahip olmanız, daha iyi olmanız gerektiğine karar vermezse. Daha önemlisi, her birimizin eşsiz bir potansiyeli ve amacı vardır; yani yaşamlarımızın koşullarını değerlendirecek ve belirleyecek tek kişi biziz. Çoğunlukla diğer insanlara bakıp, uymak zorunda hissettiğimiz standartlar için onların onayını alırız ve sonuçta kendi potansiyelimizi boşa harcarız.

Seneca'ya göre, Yunanca *euthymia* kelimesini sık sık düşünmemiz gerekir: Bu, kendi yolumuzla ilgili hissiyatımız dağılmadan bu yolda nasıl kalacağımızla ilgilidir. Diğer bir deyişle, konu diğerini alt etmek değildir. Diğerlerinden daha fazlasına sahip olmak değildir. Konu, kendin olmak, olabildiğince iyi olmak ve seni bundan alıkoyacak tüm o şeylere yenik düşmemektir.

Ulaşmak için yola koyulduğun yere gitmektir. Seçtiğin şeyde elinden gelenin en fazlasını başarmaktır. Hepsi bu. Ne azı, ne fazlası (bu arada *euthymia* "dinginlik" anlamına gelir).

Oturup sizin için gerçekten neyin önemli olduğunu düşünmenin ve daha sonra da geri kalanından vazgeçmek için adımlar atmanın zamanı geldi. Bunu yapmazsanız, elde ettiğiniz başarı keyifli veya mümkün olduğunca tam olmayacak. Ya da daha kötüsü, devam etmeyecek.

Bu, özellikle parayla ilgili geçerlidir. Ne kadara ihtiyacınız olduğunu bilmezseniz, olağan miktar kolaylıkla şuna dönüşebilir: daha fazlası. Ve o hayati enerjinin yolu hiç düşünmeden kişinin hedefinden sapar ve banka hesabını doldurmaya yönelir. İntihal yapan ve saygınlığını kaybeden gazeteci Jonah Lehrer yaşadığı düşüşten bahsederken şöyle demişti, "güvensizliği ve hırsı bir araya getirdiğinizde, bir şeylere hayır deme becerinizi kaybedersiniz."

Ego takası reddeder. Neden uzlaşma yapılsın ki? Ego hepsini ister. Ego, size eşinizi sevseniz de aldatmanızı söyler. Çünkü hem sahip olduğunuz şeyi hem de sahip olmadığınız şeyi istersiniz. Ego şöyle der, bu işi daha yeni kavramaya başlıyor olsan da neden bir diğerinin de içine dalmıyorsun? Sonunda, "çok fazla" olan ve sınırı hayli aşan bir şeye evet dersiniz. Kendimizin bile artık anlamadığı nedenlerle Moby Dick'in peşine düşen Kaptan Ahab gibiyiz.

Belki de önceliğiniz gerçekten paradır. Belki ailedir. Belki bir şeyleri etkilemek veya değiştirmektir. Belki devam edecek veya bir amaca hizmet edecek bir kurum kurmaktır. Bunların hepsi de son derece uygun motivasyonlardır. Ama bilmeniz gerekir. Neyi istemediğinizi ve seçimlerinizin neyi dışarıda bıraktığını

bilmeniz gerekir. Çünkü stratejiler genellikle birbirlerini dışlarlar. Bir insan, aynı zamanda hem opera sanatçısı hem de genç bir pop idolü olamaz. Hayat bu tür takaslar gerektirir ama ego buna izin vermez.

Yaptığınız şeyi neden yapıyorsunuz? Cevap vermeniz gereken soru budur. Cevap verene kadar bu soruya bakın. Ancak ondan sonra neyin önemli olup neyin olmadığını anlayacaksınız. Ancak ondan sonra hayır diyebilirsiniz, hiçbir önemi olmayan ve hatta var olmayan aptalca yarışlara girmeyebilirsiniz. Ancak ondan sonra "başarılı" insanları görmezden gelmek kolaylaşır çünkü çoğu zaman öyle değillerdir, en azından size göre ve hatta genellikle kendilerine göre de. Ancak ondan sonra Seneca'nın bahsettiği sessiz güveni geliştirebilirsiniz.

Daha fazlasına sahip oldukça ve daha fazlasını yaptıkça, amacınıza bağlılığınızı korumak bir o kadar zorlaşır ama bunu yapmak çok daha gerekli hale gelir. Herkes "şuna (genelde başka birisinin sahip olduğu bir şeye) sahip olsaydım mutlu olurdum" hikâyesine inanır. Bu illüzyonun ne kadar boş olduğunu anlamak için birkaç defa dilinizin yanması gerekebilir. Hepimizin, kendimizi bir projenin veya yükümlülüğün içinde bulup neden orada olduğumuzu anlayamadığımız zamanlar olmuştur. Kendinizi durdurmak, cesaret ve inanç gerektirir.

Peşinde olduğunuz şeyin neden peşinde olduğunuzu bulun. İlerleyişinizi bozacak insanları görmezden gelin. Elinizdeki şeye imrenmelerine izin verin ama tersini yapmayın. Çünkü bu özgürlüktür.

# HAK GÖRMEK, KONTROL ve PARANOYA

Yaklaşan bir sinir krizinin belirtilerinden biri de yaptığınız işin çok önemli olduğuna inanmaktır.

—*Bertrand Russell*

Pers imparatoru I. Serhas, Yunanistan işgali sırasında Çanakkale Boğazı'nı geçerken deniz kabardı ve mühendislerinin inşa etmek için günlerini harcadığı köprüleri yerle bir etti. İmparator da denize zincirler fırlattı, üç yüz kırbaç attırdı ve onu kızgın demirlerle dağladı. Adamlarına, verdiği cezaları uygularken bir yandan da şöyle demelerini emretti: "Seni tuzlu ve acı su, efendin bu cezayı, sana hiçbir zararı dokunmamış olmasına rağmen ona zarar verdiğin için veriyor." Oh, ayrıca köprüleri yapan adamların da kafalarını kesti.

Büyük tarihçi Herodot bunu "kendini bilmez" bir gösteri olarak nitelendirdi ki bu tanım muhtemelen az bile kalıyor. Şüphesiz "akla sığmaz" ve "delice" demek daha yerinde olur. Üstelik bu, onun kişiliğinin bir parçasıydı. Serhas bundan kısa bir

süre önce, geçit açılması gereken yakındaki bir dağa bir mektup yazmıştı. "Yüksek ve mağrur olabilirsin" diyordu mektubunda, "ama sakın bana sorun çıkarmaya kalkma. Yoksa seni devirir, denize dökerim."

Bu, ne kadar komik? Daha önemlisi, ne kadar acıklı?

Serhas'ın delice tehditleri ne yazık ki tarihte az rastlanan anormal bir durum bir değildir. Başarı ve özellikle de güçle beraber bir takım büyük ve oldukça tehlikeli yanılsamalar da gelir: hak görme, kontrol ve paranoya.

Umarız ki kendinizi, cansız varlıkları insanlaştıracak ve onları cezalandıracak kadar delirmiş bulmazsınız. Bu, fark edilebilir, salt deliliktir ve neyse ki nadir olarak görülür. Daha yaygın ve muhtemel olan ise kendi gücümüzü gözümüzde abartmamızdır. Ardından perspektifimizi kaybederiz. Sonuç olarak da Serhas gibi büyük bir komediye dönüşebiliriz.

Şair William Blake şöyle yazmıştı, "Bilinen en güçlü zehir, Sezar'ın defne tacından gelmiştir." Başarı, bizi adeta büyüler.

Sorun, en başında bizi başarıya götüren yoldadır. Başardığımız şey, genellikle saf güç ve irade isteyen işler gerektirir. Hem girişimcilik hem de sanat için daha önce var olmayan bir şeyin yaratılması gerekir. Zenginlik, zorlukların üstesinden gelmek ve piyasayı alt etmek demektir. Atletizm şampiyonları, rakiplerine karşı fiziksel üstünlüklerini kanıtlamalıdır.

Başarı kazanmak, etrafımızdaki insanların şüphelerini ve tereddütlerini görmezden gelmeyi içerdi. Bu, reddedilmeyi reddetmek demekti. Belli risklerin alınmasını gerektirdi. Her an vazgeçebilirdik ama bunu yapmadığımız için şu an olduğumuz noktaya geldik. Saçma sapan ihtimaller karşısında sebat ve cesaret göstermek kısmen akıldışı özelliklerdir; pek çok durumda

ise gerçekten akıldışıdır. Ama işe yaradığında, bu eğilimler doğruluğunu kanıtlamış gibi görülebilir.

Neden öyle görünmesin ki? Bunun bir defa olmasının (dünyanın büyük veya küçük ölçekte değişmesinin), elimizde artık sihirli bir güç olduğu anlamına geldiğini düşünmek insani bir eğilimdir. Daha büyük, daha güçlü, daha akıllı olduğumuz için bu noktadayız. İçinde yaşadığımız gerçekliği bizim yarattığımıza inanıyoruz.

Beanie Oyuncaklarının yaratıcısı Ty Warner, milyar dolarlık şirketini yerle bir etmeden hemen önce, bir çalışanının itirazlarını önemsememiş ve "Ty logosunu bokun üzerine koysam yine satarım" diyerek böbürlenmişti. Şirketi korkunç bir başarısızlığa uğramakla kalmadı, kendisi de daha sonra hapse girmekten kıl payı kurtuldu.

Bir milyarder veya erken yaşta iyi bir iş bulmuş bir genç olmanız fark etmez. Sizi bu noktaya getiren "emin olma" duygusu, dikkatli olmazsanız bir engel haline gelebilir. Peki ya daha iyi bir hayat için istekleriniz ve hayalleriniz? Çabalarınızı besleyen hırsınız? Bunlar samimi dürtüler olarak başlar ama kontrol edilmediklerinde kibre ve hak görmeye dönüşürler. Aynı şey, idareyi ele alma dürtüsü için de geçerlidir; artık kontrol bağımlısı olmuşsunuzdur. Sizden şüphe duyanlara yanıldıklarını kanıtlama arzusu mu? Paranoyaya hoş geldiniz.

Evet, tüm bunlar, yeni hayatınızın sorumluluklarıyla beraber gelen meşru stresler ve sıkıntılardır. İdare ettiğiniz şeyler, daha iyisini yapıyor olması gereken kişilerin yaptığı sinir bozucu hatalar, tüm o bitip tükenmeyen yükümlülükler; kimse bizi bunlara karşı hazırlamaz ve bu nedenle tüm o duygularla baş etmek daha zor hale gelir. Vaat edilen toprakların sinir bozucu

değil, güzel olması gerekiyordu. Ama duvarların etrafınızı kuşatmasına izin veremezsiniz. Kendinizi ve algılarınızı kontrol altına almak zorundasınız.

Arthur Lee, Bağımsızlık Savaşı sırasında Amerikan diplomatlarından biri olarak hizmet etmesi için Fransa'ya ve İngiltere'ye gönderilmişti. Diğer diplomat arkadaşı Silas Deane ve kıdemli devlet adamı Benjamin Franklin ile çalışma fırsatının keyfini çıkarmak yerine, onlara gücenip öfkelendi ve kendisinden hoşlanmadıklarından şüphelendi. Sonunda Franklin ona bir mektup yazarak şunları söyledi (bir noktada hepimizin almayı hak ettiği türden bir mektup): "Kendini bu öfkeden kurtarmazsan, bu durum delilikle sonuçlanacak." Muhtemelen kendi öfkesini öyle kontrol ediyordu ki Franklin sadece bu mektubu yazmanın bile yeterince arındırıcı olduğuna karar verdi. Ancak mektubu hiç göndermedi.

Richard Nixon'ın Oval Ofis kasetlerini dinlerseniz, aynı hastalığı orada da duyabilirsiniz ve birinin ona böyle bir mektup göndermiş olmasını dilersiniz. Kasetler, sadece yasal olarak yapmaya hakkı olduğu şeylerle ve işinin ne olduğuyla (insanlara hizmet etmek) ilgili değil, gerçekliğin kendisiyle ilgili de ipin ucunu kaçıran bir adamı yürek parçalayıcı bir şekilde resmediyor. İnanılmaz bir kendine güven ile dehşet ve korku arasında bocalayıp duruyor. Astları hakkında konuşuyor ve inanmak istediği şeylere ters düşen bilgi ve geribildirimleri reddediyor. Kimsenin, kendi vicdanının bile "hayır" diyemediği bir hayal dünyasının içinde yaşıyor.

General Winfield Scott'un, dönemin Birleşmiş Devletler savaş bakanı Jefferson Davis'e yazdığı bir mektup var. Davis, Scott'u önemsiz konularla saldırgan bir şekilde sürekli rahatsız

ediyordu. Scott bu durumu görmezden geldi, ta ki bir gün konuyu ele almak zorunda kalana dek. Davis'e, ona acıdığını yazdı ve şöyle dedi, "Yaptığı saldırılarla sadece kendine zarar veren öfkeli bir ahmağa lazım gelen tek şey merhamettir."

Ego, benliğin en büyük düşmanıdır. Sevdiğimiz insanlara da zarar verir. Ailelerimiz ve arkadaşlarımız ondan dolayı acı çeker. Müşterilerimiz, hayranlarımız, hizmet ettiklerimiz de. Napolyon'la ilgili bir eleştiri bunu çok güzel anlatıyor: "Alkışlarının peşinden koştuğu ulusu hor görüyor." Fransız halkını, oynanacak taşlar olarak algılamaktan, tamamen ve kayıtsız şartsız onu desteklemezlerse ona karşı gelecek insanlar olarak görmekten ve onlardan üstün olması gerektiğini düşünmekten vazgeçemedi.

Akıllı bir insan, elindeki gücün ve etki alanının sınırlarını kendine hatırlatmalıdır.

Hak görme algısı şöyle farz eder: Bu benim. Ben kazandım. Aynı zamanda başka insanları talepleriyle tüketir çünkü diğer insanların zamanlarının kendisininki kadar değerli olduğunu düşünmez. Onunla beraber çalışan, onunla geçinmekten başka şansı olmayan insanlara bıktırıcı nutuklar çeker ve beyanlarda bulunur. Hak görme eğilimi, becerilerimizi olduğundan büyük gösterir, başarı şansımızla ilgili abartılı hükümler verir ve saçma beklentiler yaratır.

Kontrol, "her şey, en ufak bir şey bile, konuyla alakasız şeyler bile, benim dediğim gibi olmak zorunda" der. Paralize edici bir mükemmeliyetçilik haline gelebilir veya sırf söylediği şeyin olması çabasıyla milyonlarca anlamsız savaş verebilir. O da, yardımına ihtiyaç duyduğumuz insanları, özellikle de kendi kırılma noktalarına dek zorlayana kadar karşı çıkmayan sessiz

insanları yorup tüketir. Havaalanındaki görevliyle, telefondaki müşteri hizmetleri temsilcisiyle, davamızı inceleyen memurla kavga ederiz. Ne amaçla? Aslında, havayı kontrol etmiyoruz, piyasayı kontrol etmiyoruz, diğer insanları kontrol etmiyoruz ve buna rağmen gösterdiğimiz çaba ve enerji tamamen boşa harcanmıştır. Paranoya, "kimseye güvenemem" diye düşünür. "Bu işte tamamen tek başınayım. Etrafım aptallarla çevrili" der. "Kendi işime, kendi yükümlülüklerime, kendi yoluma bakmam yeterli değil" der. "Aynı zamanda arkada dönen dolapları da yönetmek zorundayım, onlar beni yakalamadan ben onları yakalamalıyım, bana yaptıklarını düşündüğüm saygısızlık için hadlerini bildirmeliyim" der.

Herkesin buna benzeyen bir patronu, bir ortağı veya ebeveyni vardır. Tüm bu kavga, öfke, kaos ve çatışma. Onlar için işler nasıl gitti? Tüm bunlar nasıl sonuçlandı?

Bir politika danışmanı olarak yıkıcı paranoyaya en üst seviyelerde tanıklık etmiş olan Seneca şöyle yazmıştı: "Boş korkulara kapılan kişi kendine gerçek korkular yaratır."

Üzücü geri besleme döngüsü şudur ki, acımasız "kendi çıkarını gözetme" eğilimi, insanları bizi baltalamaya ve bizimle savaşmaya teşvik edebilir. Davranışımızın ardındaki esas gerçeği görürler: zayıflığı, güvensizliği ve dengesizliği kamufle eden bir maske. Paranoya, kendini koruma çılgınlığı içinde, kaçınmaya çalıştığı zulmü yaratır ve sahibini, kendi yanılsamalarının ve kaosunun tutsağı yapar.

Başarınızın hayalini kurarken öngördüğünüz özgürlük bu muydu? Muhtemelen hayır.

Öyleyse durun.

# KENDİNİ YÖNETMEK

Büyük niteliklere sahip olmak yetmez; onları yönetmeyi de bilmek gerekir.

*—La Rochefoucauld*

1953 yılında Dwight D. Eisenhower, göreve başlama töreninden dönüp gece geç saatte ilk defa bir başkan olarak Beyaz Saray'a girdi. Başkanlık Konağında yürürken baş mübaşiri Eisenhower'a, o gün daha önce gelmiş olan "Özel ve Gizli" olarak işaretlenmiş iki mektup uzattı. Eisenhower'ın tepkisi hızlıydı: "Bana asla mühürlü bir zarf getirme" dedi kesin bir şekilde. "Çalışanlarım bunun için var."

Ne züppece, değil mi? Makamı şimdiden başını mı döndürmüştü?

Hiç de değil. Eisenhower, önemsiz gibi görünen bu olayın düzensiz, işlevsiz bir örgütlenmenin belirtisi olduğunu fark etmişti. Her şeyin ondan geçmesi gerekmiyordu. Zarfın önemli olduğunu kim söyledi ki? Neden biri inceleyip elememişti?

Başkan olarak ilk önceliği yürütme organını, tıpkı ordudaki birlikler gibi düzgün, işleyen ve düzen temelli bir birim haline

getirmekti; kendi çalışmak istemediği için değil, herkesin bir işi olduğu ve insanlara işlerini yapması konusunda güvendiği ve yetki verdiği için. Özel kaleminin daha sonra söylediği gibi, "Başkan, en önemli şeyleri yapıyor. Ben, sonraki en önemli şeyleri yapıyorum."

Eisenhower'ın halk üzerindeki imajı "golf oynayan adam"dı. Tembellik eden biri değildi ama boş zamanı oluyordu çünkü gemisini iyi yönetiyordu. "Acil" ve "önemli" kelimelerinin aynı anlama gelmediğini biliyordu. Onun işi öncelikleri belirlemekti, büyük resmi düşünmekti ve ardından da altındaki insanlara işlerini yapacakları konusunda güvenmekti. Pek çoğumuz devlet başkanı değiliz ve hatta bir şirketin başkanı bile değiliz ama hayatın basamaklarını çıkıyoruz ve bizi olduğumuz noktaya getiren sistem ve çalışma alışkanlıkları mutlaka bizi orada tutacak diye bir şey yok. Bir şeyi amaç edinme aşamasındayken veya işler ufak çaplı bir durumdayken, kendimize özgü davranabiliriz ve düzensizliği, sıkı çalışmayla ve biraz şansla telafi edebiliriz. Bu, işinizi sekteye uğratmaz. Ama büyüyemez ve organize olamazsanız sizi dibe batırır.

Eisenhower'ın Beyaz Saray'daki sistemiyle, GM'den ayrılıp kendi fütüristik otomobil markasını yaratan John DeLorean'ın kurduğu ünlü otomobil şirketinin sistemini karşılaştırabiliriz. Şirketin büyük yıkımından yıllar sonra, DeLorean'ın sadece zamanının ilerisinde biri olduğunu düşünerek onu mazur görebiliriz. Aslında, yükselişi ve düşüşü hiç değişmeyen bir hikâyedir: Güç düşkünü narsist, kendi hayalini baltalar ve bu süreçte başka insanların milyonlarca dolarını kaybeder.

DeLorean, GM'deki düzen ve disiplin kültürünün, kendisi gibi parlak yaratıcıları bastırdığına inanıyordu. Kendi şirketi-

ni kurmaya koyulduğunda, yaygın kanıları ve genel iş uygulamalarını küçümseyerek, her şeyi özellikle farklı yaptı. Sonuçta ortaya, DeLorean'ın safça planladığı gibi özgür ve yaratıcı bir mabet çıkmadı. Bunun yerine, baskıcı bir şekilde politik, işlevsiz ve hatta yozlaşmış, sonunda suça ve sahtekârlığa başvuran ve yaklaşık 250 milyon dolar kaybeden bir kurum ortaya çıktı.

DeLorean, baştan aşağı yanlış yönetildiği için hem bir otomobil hem de bir şirket olarak başarısız oldu; özellikle de başındaki kişi tarafından kötü yönetilmesi yüzünden. Yani sorun, DeLorean'ın kendisiydi. Eisenhower'la karşılaştırıldığında, sürekli çalıştı ama çok farklı sonuçlar elde etti.

Bir yöneticinin söylediği gibi DeLorean "iyi bir fırsatı fark etme becerisine sahipti ancak onu nasıl gerçekleştireceğini bilmiyordu." Başka bir yönetici ise onun yönetim tarzını, "renkli balonları kovalamak" olarak tanımlıyordu. Sürekli dikkati dağılıyor ve bir projeyi bırakıp diğerine atılıyordu. O bir dahiydi. Ama ne yazık ki bu nadiren yeterli olur.

Bilerek olmasa da DeLorean egonun at koşturduğu bir kültür yarattı. Daimi başarının basitçe hakkı olduğuna inanıyordu ve disiplin, organizasyon veya stratejik planlama gibi kavramlara sinir oluyordu. Çalışanlara yeterli yönlendirme verilmiyordu ve sonra da önemsiz talimatlara boğuluyorlardı. DeLorean, kör sadakatleri, yetkinliklerinden veya becerilerinden daha önemli olan dalkavuklar dışında işleri kimseye delege edemiyordu. Bunların yanı sıra çoğunlukla geç kalıyordu veya kafası hep başka bir şeyle meşguldü.

Yöneticilerin, şirketin parasıyla program dışı faaliyetler üzerinde çalışmasına izin veriliyordu ve özellikle, şirket pahasına

da olsa patronlarına fayda sağlayacak yan projeleri takip etmeye teşvik ediliyorlardı. DeLorean CEO olarak yatırımcılara, iş arkadaşlarına ve tedarikçilerine karşı gerçeği çoğunlukla çarpıtıyordu ve bu alışkanlık tüm şirkette bulaşıcı hale gelmişti.

Şeytana uyan pek çok insan gibi DeLorean'ın kararlarını motive eden şeyler de etkin, yönetilebilir veya sorumlu olmak dışında her türlü özelliğe sahipti. GM'nin sistemini geliştirmek veya düzeltmek yerine, düzeni tamamen reddetmiş gibiydi. Sonuç olarak, kimsenin kurallara uymadığı, kimsenin sorumlu tutulmadığı ve çok az işin yapıldığı bir kaos ortaya çıktı. Hemen çökmemesinin tek nedeni DeLorean'ın halkla ilişkiler ustası olmasıydı; bu becerisi, montaj hattından ilk hatalı otomobiller gelene dek tüm hikâyenin sürmesini sağladı.

Beklendiği üzere otomobiller korkunçtu. Çalışmıyorlardı. Birim başına maliyet, bütçenin çok üzerindeydi. Yeterince bayiyi güvenceye almamışlardı. Ellerindeki bayilere otomobilleri teslim edemiyorlardı. Lansman bir felaketti. DeLorean Motor Company bir daha asla kendine gelemedi.

Büyük bir lider olmanın hiç de kolay olmadığı anlaşılıyor. Kimin aklına gelirdi?!

DeLorean kendini yönetemedi ve bu nedenle başkalarını yönetmekte de sıkıntı yaşadı. Böylece hem kendini hem de hayalini başarısızlığa uğrattı.

Yönetmek mi? Tüm o yaratıcılığınızın ve yeni fikirlerinizin ödülü bu mu? "Patron" olmak mı? Evet, sonunda hepimiz, başlangıçta kendisine isyan ettiğimiz o yetişkin haline gelmekle yüzleşiriz. Ama genellikle aksi bir tavırla tepki verir ve şöyle düşünmeyi tercih ederiz: Artık işin başında ben olduğuma göre her şey farklı olacak!

Eisenhower'ı düşünün. O, başkandı; dünyanın en güçlü adamıydı. Keyfine bakıp işleri kendi istediği gibi yönetebilirdi. Düzensiz biriyse de bununla diğer insanlar baş etmek zorundaydı (daha önce böyle pek çok başkan olmuştu). Ama o, öyle biri değildi. Ülkenin ihtiyacı olan şeyin düzen ve sorumluluk olduğunu anlamıştı. Ve bunun, kendi meselelerinden çok daha ağır bastığının farkındaydı.

DeLorean'la ilgili üzücü olan nokta, pek çok yetenekli insan gibi onun fikirlerinin de son derece iyi olmasıydı. Otomobili, heyecan verici bir inovasyondu. Yarattığı model işe yarayabilirdi. Tüm gerekli kaynağa ve yeteneğe sahipti. Bu bileşenlerin bir araya gelmesini engelleyen tek şey egosu ve ondan kaynaklanan düzensizliğiydi; tıpkı pek çoğumuz için olduğu gibi. Kendi alanınızda başarılı olduğunuzda sorumluluklarınız değişebilir. Günleriniz, "yapmak"la gittikçe daha az geçer ve "karar almak"la daha fazla meşgul hale gelirsiniz. Bu, liderliğin doğasıdır. Bu geçiş, kimliğinizi yeniden değerlendirmeyi ve güncellemeyi gerektirir. Önceki işinizin daha eğlenceli veya tatmin edici olan kısımlarını bir kenara koymak için belli bir alçakgönüllülük gerektirir. Kendinizi yetkin olarak gördüğünüz alanlarda başkalarının daha kalifiye veya uzmanlaşmış olduğunu; en azından sizin yerinize onların bu konulara zaman harcamasının daha iyi olacağını kabul etmek anlamına gelir.

Evet, her ufak konuyla sürekli meşgul olmak daha eğlenceli olabilirdi veya yangınları söndürmek için çağrılan kişi olmak kendinizi daha önemli hissettirebilirdi. Ufak şeyler her zaman ilgi çekicidir ve genellikle de pohpohlayıcıdır. Ama büyük resmi görmek zor olabilir. Bunu yapmak her zaman eğlenceli değildir ama işiniz budur. "Patron"u oynamakla fazla meşgul

olduğunuz için büyük resmi siz düşünmezseniz, bunu kim yapacak?

Elbette "doğru" sistem diye bir şey yok. Bazen sistemlerin merkezî olmaması daha iyidir. Bazen ise sıkı bir hiyerarşi içinde olması iyidir. Her proje ve hedef, yapılması gereken işlere en iyi şekilde uyan yaklaşımı hak eder. Belki yaratıcı, rahat bir ortam yaptığınız iş için daha anlamlıdır. Belki işinizi uzaktan yürütebilirsiniz, belki de herkesin birbirini yüz yüze görmesi daha iyidir.

Önemli olan şey, çalıştığınız sektör sizi çiğ çiğ yemeden önce kendinizi ve başkalarını nasıl yöneteceğinizi öğrenmenizdir. Mikro yönetici, diğerlerini yönetemeyen egoist insanlardır ve çok çabuk aşırı yük altında kalırlar. İşleri gerçekleştirme zamanı geldiğinde ilgisini kaybeden o ileri görüşlü karizmatik insanlar da böyledir. Etrafını, pisliklerini temizleyen ve gerçeklikten ne kadar koptuğunu bile göremez hale geldiği bir hayal dünyası yaratan "evet efendim"cilerle ve dalkavuklarla dolduranlar ise daha da kötüdür.

Sorumluluk, yeniden ayarlama yapılmasını ve ardından netliğin ve hedefin yükseltilmesini gerektirir. Önce, kurumunuz ve kendiniz için en yüksek hedefleri ve öncelikleri belirleyin. Sonra, onları uygulayın ve gerçekleştirin. Sonuç, sadece sonuç ortaya çıkarın.

Balık, baştan kokmaya başlar, diye bir söz vardır. Pekala, artık baş sizsiniz.

# BEN HASTALIĞINI TANIYIN

Ben, kendim için değilsem, kim benim içindir? Ben sadece kendim içinsem, o halde ben kimim?

—*Hillel*

İkinci Dünya Savaşı'nın büyük Müttefik generalleri (Patton, Bradley, Montgomery, Eisenhower, MacArthur, Zhukov) vardır ve bir de George Catlett Marshall Jr vardır. Hepsi de ülkelerine hizmet vermiş, cesurca liderlik edip savaşmış olsa da Marshall diğerlerinden ayrılır.

Bugün İkinci Dünya Savaşı'nı, iyi yürekli müttefiklerin özveriyle şeytana karşı savaştığı, net bir savaş olarak görüyoruz. Sorun şu ki kazanılan zafer ve aradan geçen zaman, savaşın doğru tarafında yer alan kişilerin aslında sadece birer insan olduğunu unutturuyor. Yani, Müttefikler arasında süregiden politikaları, hainlikleri, öne çıkma arzularını, büyüklük taslamaları, hırsı ve birbirinin pisliğini temizlemeyi unutuyoruz. Diğer generaller kendi çöplüklerini korurken, birbirleriyle mücadele ederken ve hırsla tarihte yer almaya çalışırken, tüm bu tavırlar bir adamda kesinlikle mevcut değildi: General George Marshall.

Daha da etkileyicisi, Marshall başarılarıyla onların hepsini sessizce geride bıraktı. Peki sırrı neydi?

Los Angeles Lakers ve Miami Heat takımlarını bir kereden çok şampiyonluğa götüren ünlü antrenör ve yönetici Pat Riley, büyük takımların bir yörünge takip ettiklerini söyler. Yola başladıklarında (kazanmadan önce) takım masumdur. Koşullar doğruysa bir araya gelirler, birbirlerini kollarlar, ortak hedeflerine doğru beraber çalışırlar. Bu aşamaya "Masum Yükseliş" adını veriyor.

Takım kazanmaya başladıktan ve medyanın ilgisini çektikten sonra, kişileri bir arada tutan o basit bağlar gevşemeye başlar. Oyuncular kendilerini beğenir. Göğüsler kabarmaya başlar. Hayal kırıklıkları yaşanır. Egolar ortaya çıkar. Pat Riley'ın deyişiyle, "Masum Yükseliş"i "Ben Hastalığı" takip eder. Bu hastalık "kazanan bir takımı her an vurabilir" ve bunu, ürkütücü bir devamlılıkla yapar.

Bu, Shaq ve Kobe'nin beraber oynayamamasıdır. Bu, Steve Kerr, Jud Buechler ve Will Perdue'nin, Jordan tarafından yumruklanmasıdır. Kendi takımındaki insanları yumrukladı! Bu, Kaliforniya'yı kişisel çıkar için karanlığa mahkûm eden Enron çalışanlarıdır. Hoşnutsuz bir yönetici tarafından, hoşlanmadığı bir projeyi iptal etme umuduyla medyaya sızdırılan bilgilerdir. Bezdirmeye ve göz korkutmaya yönelik taktiklerdir.

Bizim içinse bu, kendimizin daha iyi ve daha özel olduğumuzu, bizim problemlerimizin ve deneyimlerimizin diğer herkesinkinden çok farklı olduğunu ve kimsenin bunları anlayamayacağını düşünmeye başlamamızdır. Bu, bizden çok daha iyi insanları, takımları ve hedefleri mahveden bir tavırdır.

Görevine, 1939'da Almanya'nın Polonya'yı işgal ettiği gün ABD Ordusunda genelkurmay başkanı olarak başlayan ve tüm

savaş boyunca hizmet eden General Marshall örneğinde, bu eğilimin tarihteki birkaç istisnasından birini görüyoruz. Marshall bir şekilde "Ben Hastalığı"na yakalanmadı ve buna yakalanan insanları da pek çok şekilde ayıpladı.

Öncelikle, onun işindeki pek çok insan için bir takıntı haline gelen rütbeyle dengeli bir ilişki kurdu.

Rütbe veya statüyle ilgili bütün aleni ifadelerden kendini çekmiş biri değildi. Örneğin, başkanın kendisine George diye değil, General Marshall diye hitap etmesi konusunda ısrarcıydı. (Sonuçta bunu hak etmişti, değil mi?) Ama diğer generaller terfi için lobi yaparken (savaş öncesi yıllarda General MacArthur, büyük ölçüde annesinin şiddetli çabaları nedeniyle diğer subaylara yanaşmıştı) Marshall bunu aktif bir şekilde engelledi. Diğerleri Marshall'ın genelkurmay başkanı olmasını ısrarla isterken, onlardan durmalarını istemişti ve nedenini şöyle açıklamıştı, "Bu benim orduda dikkat çekmeme neden olur. Hem de çok fazla dikkat çekmeme." Daha sonra Beyaz Saray'ın, kendisine feldmareşal rütbesi verilmesine yönelik yasa tasarısını onaylama girişimini engelledi; sadece Feldmareşal Marshall adının kulağa tuhaf geleceğinden dolayı değil, ölmek üzere olan ve kendisinden sürekli tavsiye ve rehberlik aldığı akıl hocası General Pershing'in rütbece önüne geçmek veya onu incitmek istemediği için.

Düşünebiliyor musunuz? Tüm bu örneklerde, sahip olduğu şeref duygusu, ona sunulanları geri çevirmesi ve çoğunlukla da bunların başkalarına gitmesine izin vermesi demekti. Herhangi bir normal insan gibi o da onlara sahip olmak istedi ama sadece doğru şekilde. Daha önemlisi biliyordu ki onlara sahip olmak ne kadar güzel olursa olsun, başkaları belki yapamasa da kendisi

onlarsız da gayet yapabiliyordu. Egonun, geçerli kılınmak için şereflendirilmeye ihtiyacı vardır. Diğer yandan özgüven, dışarıdan takdir görsün ya da görmesin, elindeki işe odaklanabilir.

Kariyerlerimizin başındayken bir şeyleri daha kolay feda edebiliriz. Kendi şirketimizi başlatmak için, gittiğimiz prestijli üniversiteyi terk edebiliriz. Veya arada bir göz ardı edilmeyi tolere edebiliriz. Bir kere "başardıktan" sonra eğilim "benim olanı elde etmeye" döner. Artık ödüller ve takdir görme önemli hale gelir; bizi bu noktaya onlar getirmemiş olsa da. O paraya, o unvana, o medya ilgisine, takım veya dava için değil, kendimiz için ihtiyacımız vardır. Çünkü onu biz kazandık.

Bir şeyi açıklığa kavuşturalım: Asla hırslı olmak veya başkalarının pahasına kendi çıkarımızın peşine düşmek hakkını kazanmadık. Aksini düşünmek sadece bencilce değil, zarar vericidir de.

Marshall bu konuda büyük bir sınavdan geçti. Tüm hayatı boyunca eğitildiği iş için biri atanacaktı: Dünyanın en büyük koordineli işgali olan Normandiya Çıkarması'nda birliklerin komuta edilmesi. Roosevelt, istediği takdirde bu komutanın Marshall'a ait olduğunu bildirdi. Bir generalin tarihteki yeri, savaştaki kahramanlıklarıyla yazılır ve bu nedenle Marshall'a Washington'da ihtiyaç duyulmasına rağmen Roosevelt ona komutaya geçme fırsatını sunmak istedi. Marshall bunu kabul etmedi ve şöyle dedi, "Karar sizin Sayın Başkan, benim isteklerimin konuyla hiçbir ilgisi yok." Bu görev ve getirdiği şöhret Eisenhower'ın oldu.

Aslında Eisenhower'ın bu iş için en uygun kişi olduğu ortaya çıktı. İşini mükemmel şekilde yaptı ve savaşın kazanılmasına yardımcı oldu. Verilen ödüne değecek başka nasıl bir sonuç olabilirdi?

Ama bunu yapmayı sürekli reddederiz. Egomuz, parçası olduğumuz daha büyük bir misyona hizmet etmemize mani olur.

Peki ne yapacağız? Başka birinin önümüze geçmesine izin mi vereceğiz? Yazar Cheryl Strayed bir seferinde genç bir okuyucuya şöyle demişti, "Her kim olacaksan o olacaksın, yani bir pislik de olmayabilirsin." Bu, başarının en tehlikeli ironilerinden biridir; bizi, en başından beri hiç olmak istemediğimiz biri haline getirebilir. Ben Hastalığı, en masum yükselişi bile bozabilir.

Marshall'a kötü davranan bir general vardı ve kariyerinin ortalarında onu sürekli ücra yerlerdeki görevlere atıyordu. Daha sonra Marshall rütbe olarak o kişiyi geçti ve intikam alma fırsatına sahip oldu. Ama bunu yapmadı. Çünkü adamın kusuru ne olursa olsun Marshall onun hâlâ faydalı olabileceğini ve ülkenin onsuz daha kötü olacağını görüyordu. Egonun böyle sessizce bastırılmasının getirileri neler mi oldu? Sadece bir iş daha, iyi bir şekilde yapılmış oldu, hepsi bu kadar.

Bunu tanımlayacak, artık fazla kullanmadığımız bir kelime var: yüce gönüllülük. Bu elbette aynı zamanda iyi bir stratejiydi ama Marshall genellikle inayetli, bağışlayıcı ve yüce gönüllü bir insandı çünkü doğru olan buydu. Başkan Truman kadar üst konumda olan gözlemcilere göre Marshall'ı, ordudaki ve politikadaki neredeyse diğer herkesten ayrı tutan şey "General Marshall'ın asla kendini düşünmemesiydi."

Bir başka hikâye de, kendisinden istenen pek çok resmî portreden biri için poz vermesiyle ilgilidir. Bu ricaların pek çoğunda yer alıp sabırla istekleri yerine getirdikten sonra ressam Marshall'a sonunda işinin bittiğini ve gidebileceğini söyledi. Marshall yerinden kalktı ve kapıya yöneldi. Ressam, "resmi

görmek istemez misiniz?" diye sordu. Marshall saygıyla "Hayır, teşekkürler" diye cevapladı ve oradan ayrıldı.

Bu hikâye, imajınızı yönetmenin önemli olmadığı anlamına mı geliyor? Elbette hayır. Kariyerinizin ilk dönemlerinde bunu yapmak için her fırsata atladığınızı görürsünüz. Daha başarılı hale geldikçe, bunların çoğunun, dikkatinizi işinizden başka yönlere çeken şeyler olduğunu fark edeceksiniz; gazetecilerle, ödüllerle ve pazarlamayla geçen zaman, gerçekten önemsediğiniz şeyden uzak kaldığınız zamanlardır.

Kimin, kendi resmine bakacak zamanı var? Bunun ne önemi var?

Eşinin daha sonra ifade edeceği gibi, George Marshall'ı basitçe mütevazı veya sakin biri olarak gören insanlar, onunla ilgili özel olan tarafı gözden kaçırıyordu. Aslında o herkesle aynı özelliklere sahipti (ego, çıkarcılık, kibir, onur, hırs) ama bunlar "alçakgönüllülük ve diğerkâmlıkla yumuşatılıyordu."

Hatırlanmak istemek sizi kötü biri yapmaz. En yukarıya çıkmak istemek. Kendinizi ve ailenizi düşünmek. Sonuçta tüm bunlar cazibenin parçasıdır.

Bir denge vardır. Futbol antrenörü Tony Adams bunu çok güzel ifade ediyor: "Sen üniformanın önünde yazan isim için oyna; insanlar üniformanın içindekini hatırlayacaklardır."

Marshall'a gelince, diğerkâmlığın ve doğruluğun zayıflık olduğu veya insanı geride tutabileceği yönündeki o eski düşüncenin aksini ispatlanmış oldu. Evet, bazı insanlar onun hakkında fazla bir şey bilmiyor olabilir ama hepsi de, şekillenmesinde büyük bir role sahip olduğu bir dünyada yaşıyor.

Şöhret mi? Kimin umurunda?

# ENGİNLİK ÜZERİNE MEDİTASYON YAPIN

Bir keşiş, her şeyden ayrılmış ve her şeyle uyum içinde olan kişidir.

—*Evagrius Ponticus*

Doğa bilimci ve kaşif John Muir 1879 yılında Alaska'ya ilk yolculuğunu yaptı. Alaska'nın ünlü Glacier Bay'inin fiyortlarını ve kayalık arazilerini keşfederken bir anda onu güçlü bir duygu sardı. Doğaya her zaman âşıktı ve burada, kuzeyin eşsiz yaz ikliminde, o tek anda, sanki tüm dünya tam bir senkron içindeydi. Sanki tüm ekosistemi ve kendinden önceki tüm yaşam döngüsünü görebiliyordu. Nabzı hızlanmaya başladı. O ve grup "...her şeye karşı duyulan bir sevginin içine doğru ilerleyerek doğanın kalbine döndü." Burası, hepimizin geldiği kaynaktı. Neyse ki Muir, etrafındaki dünyanın bu güzel uyumunu fark edip günlüğüne yazmıştı ve o zamandan beri çok azı bu seviyeyi yakaladı.

Etrafımızdaki hayatı, hareketliliği ve evrensel güzelliği hissediyoruz: Yorulmak bilmeden bir ileri bir geri gidip gelerek güzel sahilleri yıkayan dalgalar, balıkların beslendiği geniş deniz çayırlarında salınan mor otlar, kollarıyla binlerce dağa uzanan, şelalelerle beyazlanan, her daim çiçek açmış ve her daim şakıyan sıra sıra akarsular; tüm hücreleriyle neşe içinde, yoğun güneş ışınlarıyla beslenen engin ormanlar; havayı birbirine katan puslu sinek bulutları; ormanın yukarısındaki bayırlarda yabani koyunlar ve keçiler, böğürtlen dallarının arasında ayılar, nehirlerde ve göllerde vizonlar, kunduzlar ve su samurları; Kızılderililer ve maceraperestler; yavrularını besleyen kuşlar... Her yerde, her yerde güzellik, yaşam ve mutlu ve neşeli bir hareketlilik.

O anda Stoacıların *sympatheia* dediği şeyi deneyimliyordu: kozmosla bağlantı. Fransız filozof Pierre Hadot buna "okyanus duygusu" adını vermişti. Daha büyük bir şeye ait olma veya insanın enginlik içinde küçücük bir parça olduğunu fark etme duygusu. O anlarda sadece özgür olmakla kalmaz, şu önemli sorulara doğru da çekiliriz: Ben kimim? Ne yapıyorum? Bu dünyadaki rolüm nedir?

Maddi başarı kadar, yani her an meşgul, stresli, dikkati dağılmış, sorumlu, bel bağlanmış ve ayrı hissettiğimiz zamanlar kadar bizi bu sorulardan uzaklaştıracak başka bir şey yoktur; zengin olduğumuz zamanlar, önemli ve güçlü olduğumuzun söylendiği zamanlar. Ego, anlamın eylemden kaynaklandığını ve ilgi odağı olmanın, önemli olmak için tek yol olduğunu söyler.

Kendimizden daha geniş veya daha büyük bir şeyle bağlantımız olmadığında ruhumuzun bir kısmı yok olmuş gibidir. Sanki geldiğimiz geleneklerden (o her neyse; bir zanaat, bir spor, bir

kardeşlik bağı, bir aile) kopmuş gibiyizdir. Ego bizi dünyadaki güzellikten ve tarihten ayırır. Yolumuzu keser.

Başarıyı değersiz bulmamıza şaşmamalı. Yorulmuş olmamıza şaşmamalı. Bir çarkın içinde dönüp duruyor gibi hissetmemize şaşmamalı. Bir zamanlar bizi besleyen enerjiyle bağımızı kaybetmemize şaşmamalı. İşte size bir egzersiz: Tarihi bir savaş alanına veya tarihi önemi olan bir yere gidin. Heykellere bakın. İnsanların ne kadar birbirine benzediğini, o zamandan bu yana, o zamandan öncesinde de ve bundan sonrasında da ne kadar az şeyin değiştiğini fark etmekten kendinizi alamayacaksınız. Burada bir zamanlar büyük bir adam duruyordu. Şurada cesur bir kadın ölmüştü. Orada, muhteşem konağında zalim ve zengin bir adam yaşamıştı... Sizden önce başkalarının, yüzlerce neslin burada olduğu duygusunu hissedin.

Bu anlarda dünyanın enginliğini hissederiz. Ego imkânsızdır çünkü kısacık da olsa Emerson'ın "her insan atalarından bir alıntıdır" dediğinde kastettiği şeyi fark ederiz. Onlar bizim bir parçamız ve biz de bir geleneğin parçasıyız. Bu konumun gücünü kucaklayın ve ondan öğrenin. Bunu kavramak çok canlandırıcı bir duygudur; tıpkı Muir'in Alaska'da hissettiği gibi. Evet, küçüğüz. Aynı zamanda da bu büyük evrenin ve bir sürecin parçasıyız.

Astrofizikçi Neil de Grasse Tyson bu dualiteyi çok iyi açıklıyor; kozmosla hem bağınızın hem de bağlantısızlığınızın keyfini çıkarmak mümkündür. Dediği gibi, "evrene baktığımda küçük olduğumu biliyorum ama aynı zamanda da büyüğüm. Büyüğüm çünkü ben evrene bağlıyım ve evren de bana bağlı." Hangisinin daha büyük olduğunu ve burada çok daha uzun zamandır bulunduğunu unutamayız.

Neden tarih boyunca büyük liderlerin ve düşünürlerin "bakir doğaya gittiğini" ve oradan, dünyayı değiştirecek bir yola girmelerini sağlayan bir ilhamla, bir planla, bir deneyimle geri döndüklerini düşünüyorsunuz? Çünkü böyle yaparak perspektif buldular, günlük yaşamın telaşı içinde göremeyecekleri büyük resmi anladılar. Etraflarındaki gürültüyü sessizleştirerek sonunda, dinlemeleri gereken o ince sesi duyabildiler.

Yaratıcılık, kavramaya açık olma ve farkına varma meselesidir. Dünyanın kendi etrafınızda döndüğüne inanıyorsanız, bu gerçekleşemez.

Egoyu aradan kaldırarak (geçici bile olsa) açıkça ortada görünen şeye ulaşabiliriz. Perspektifimizi genişlettiğimizde daha fazla şey görüş alanımıza girer.

Çoğumuzun gerçekten de geçmişten ve gelecekten bu kadar kopuk olması çok üzücüdür. Piramitler inşa edilirken yeryüzünde yürüyen tüylü mamutları unuttuk. Kleopatra'nın, krallığını simgeleyen bu ünlü piramitlerin inşaatına değil, bizim zamanımıza daha yakın bir dönemde yaşadığının farkında değiliz. İngiliz işçiler, Nelson Sütunu'nu ve ünlü taş aslanları yapmak için Trafalgar Meydanı'nındaki toprağı kazarken, birkaç bin yıl önce tam orada gezinen aslanlara ait gerçek aslan kemikleri buldular. Geçenlerde biri, Barack Obama ve George Washington'ın, yüzyıllar içinde birbiriyle el sıkışmış altı kişilik bir zincirle birbirine bağlandığını hesapladı. YouTube'da izleyebileceğiniz bir videoda, 1956'daki "I've Got a Secret" adlı CBS kanalı yarışma programında bir adam, ünlü aktris Lucille Ball'un olduğu bir bölüme katılıyor. Sırrı ne mi? Lincoln'un suikasta uğradığı sırada bu adam Ford's Theatre'daydı. İngiltere hükümeti, Güney Deniz Şirketi, Napolyon savaşları, krallığın köleliği yasaklaması

ve İrlanda patates kıtlığı gibi olaylardan dolayı 1720'ye kadar geriye giden borçlarını daha yeni ödedi; yani, yirmi birinci yüzyılda, on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyılla hâlâ doğrudan ve gündelik bir bağ bulunuyordu.

Gücümüz veya yeteneğimiz geliştikçe, bunun bizi özel biri yaptığını ve kutsanmış, benzersiz zamanlarda yaşadığımızı düşünmek isteriz. Daha elli yıl öncesine ait fotoğrafların siyah beyaz olması bu düşünceyi daha da güçlendirir ve o zamanlar dünyanın da siyah beyaz olduğunu sanırız. Elbette ki değildi, onların gökyüzü de bizimkiyle aynı renkteydi (bazı yerlerde bizimkinden daha parlaktı), onların kanı da bizimki gibi akıyordu, yanakları bizimki gibi kızarıyordu. Biz de tıpkı onlar gibiyiz ve her zaman öyle olacağız.

Muhammed Ali bir seferinde söyle demişti, "benim kadar büyük olduğunuzda alçakgönüllü olmanız zordur." Evet, doğru. Bu yüzden büyük insanların, karşıdan esen bu rüzgara karşı savaşmak için daha da fazla çaba göstermesi gerekiyor. Bir duyusal yoksunluk havuzunun yalnızlığı ve sessizliği içinde bencil olmak ve kendi büyüklüğünüze inanmak zordur. Gece geç saatte, yanı başınızdaki kıyıya vuran engin okyanusun kenarında tek başınıza yürürken, alçakgönüllü hale gelmemek zordur.

Bu kozmik etkileşimi aramamız gerekir. Blake'in ünlü bir şiiri şöyle başlar, "Dünyayı bir kum tanesinde görmek/Ve cenneti bir kır çiçeğinde/Sonsuzluğu avucunda tut/Ve ebediyeti bir saatte" Burada, peşinde olduğumuz şey işte budur. Küçük egomuzu imkânsız kılacak aşkın deneyim budur.

Elementlere, güçlere veya çevrenizi saran şeylere karşı korunmasız hissedin. Öfkelenmenin, kavga etmenin ve etrafınızdakilerden önde olmaya çalışmanın ne kadar anlamsız ol-

duğunu kendinize hatırlatın. Sonsuzlukla bağlantıya geçin ve dünyadan bilinçli ayrılığınıza son verin. Hayatın gerçekleriyle biraz daha uzlaşın. Sizden önce ne kadar şeyin gelip geçtiğini ve bunlardan ne kadar azının geride kaldığını fark edin.

Bu duygunun olabildiğince uzun bir süre sizinle kalmasına izin verin. Ardından, bir şeylerden daha iyi veya daha büyük hissetmeye başladığınızda gidip bunu tekrar yapın.

# AYIK KALIN

Sadelik, mükemmelliğe giden yoldur.

—*Bruce Lee*

Angela Merkel, bir devlet başkanı, özellikle de bir Alman devlet başkanı hakkında yaptığımız neredeyse tüm varsayımların antitezidir. Sade. Mütevazı. Sunum veya gösterişi çok az önemsiyor. Ateşli konuşmalar yapmıyor. Genişlemekle veya hâkimiyetle fazla ilgilenmiyor. Genelde sakin ve sessiz biri.

Pek çok lider ego, güç ve makam ile sarhoş olmuş durumdayken Başbakan Angela Merkel ayıktır. Bu ayıklık, onu üç dönemdir son derece popüler bir lider yapan ve paradoksal bir şekilde, modern Avrupa'daki özgürlük ve barış için güçlü ve ezici bir güç haline getiren şeydir.

Merkel'in küçük bir kızken gittiği yüzme dersiyle ilgili bir hikâyesi vardır. Atlama tahtasına yürür ve atlayıp atlamamayı düşünerek orada durur. Dakikalar geçer. Sonunda, dersin sona erdiğini bildiren zil çalmaya başladığında atlar. Korku-

yor muydu veya fazla mı temkinliydi? Yıllar sonra, önemli bir kriz sırasında Avrupa'nın liderlerine şunu hatırlatacaktı, "Korku kötü bir akıl hocasıdır." O atlama tahtasındaki çocuk, doğru kararı vermek ve ihmal veya korkuyla yönlendirilmemek için, ona verilen tüm zamanı saniyesine kadar kullanmak istemişti.

Pek çok durumda insanların sırf enerji ve şevkle başarılı olduğunu düşünürüz. Egonun, "büyük işler başarmak" için gereken kişiliğin bir parçası olduğunu düşünerek onu neredeyse mazur görürüz. Belki de sizi bu noktaya getiren şey biraz da bu yenme arzusuydu. Ama şunu kendimize soralım: Bu gerçekten de önünüzdeki yıllar içinde sürdürülebilir midir? Gerçekten sonsuza dek herkesi yenebilir ve alt edebilir misiniz?

Cevap, "hayır"dır. Ego bize yenilmez olduğumuzu söyler, hiç yok olmayacak sınırsız bir güce sahip olduğumuzu söyler. Ama "yücelik" için bu gerekiyor olamaz.

Merkel, Ezop'un kaplumbağa masalının vücut bulmuş halidir. Yavaş ve istikrarlıdır. Berlin Duvarı'nın yıkıldığı o tarihi gece Merkel otuz beş yaşındaydı. Bir bira içti, yatmaya gitti ve sabah erkenden işinin başına geçti. Birkaç yıl sonra, saygın ama tanınmamış bir fizikçi olmak için çalıştı. Ancak bundan sonra politikaya girdi. Ellilerindeyken başbakan oldu. Gayretli, ağır ilerleyen bir yoldu.

Ama geri kalanımız tepeye olabildiğince hızlı bir şekilde ulaşmak isteriz. Beklemeye sabrımız yoktur. Üst mevkilere çıkmanın heyecanını yaşarız. Tepeye çıkınca, orada kalmanın tek yolunun ego ve enerji olduğunu düşünme eğilimine kapılırız. Ama değildir.

Rusya devlet başkanı Vladimir Putin, büyük av köpeğinin bir toplantı sırasında içeri girmesine izin vererek Merkel'i korkutmaya çalışmıştı (Merkel'in bir köpek sever olmadığı söylenir). Merkel korkmadı ve daha sonra bu konuda şaka yaptı. Sonuçta gülünç duruma düşen Putin oldu. Merkel'in yükselişi sırasında ve özellikle de iktidarda olduğu dönem boyunca, o anki stres nedeni veya uyaran her ne olursa olsun, dengesini ve aklı başındalığını sürekli korudu.

Benzer bir durumda, "cesur" eylemler içine girebiliriz; sinirlenebilir veya son noktayı koyabiliriz. Kendimizi savunmamız gerekiyor, değil mi? Peki savunuyor muyuz? Genellikle bu sadece, sorunu çözmek yerine tansiyonu arttıran egodur. Merkel, sağlam, net ve sabırlıdır. Söz konusu olan prensip dışında her şeyden ödün vermeye hazırdır ve çoğu insanın da gözden kaçırdığı işte bu prensiptir.

Bu ayıklıktır. Kendine hâkim olmaktır.

Kazara Batı dünyasının en güçlü kadını olmadı. Daha önemlisi, aynı formülle konumunu üç dönem korumayı başardı.

Büyük filozof kral Marcus Aurelius bunu çok iyi biliyordu. Neredeyse kendi isteği dışında politikaya giren Aurelius gençliğinden ölümüne dek Roma halkına en üst pozisyonlarda hizmet verdi. Her zaman yapılması gereken çok önemli işler vardı; yönetilecek mahkemeler, savaşlar, çıkarılacak yasalar, yapılacak iyilikler. "Emparyalleşme" dediği şeyden, yani önceki imparatorları mahveden "mutlak güç" zehirlenmesinden kaçınmaya çalıştı. Bunun için kendine, "felsefenin seni yapmaya çalıştığı insan haline gelmek için mücadele et" notunu yazdı.

Bu yüzden Zen filozofu Zuigan her gün kendine şunu söylüyordu:

"usta—"
"evet, efendim?"

Ardından şunu ekliyordu:

"ayık ol."
"evet, efendim."

Ve şöyle bitiriyordu:

"başkaları seni kandırmasın."
"evet efendim, evet efendim."

Bugün, buna şunu ekleyebiliriz:

"aldığın takdir veya banka hesabındaki para seni kandırmasın."

Egomuzun etrafında dönen pek çok farklı güce rağmen ayık kalmak için mücadele etmeliyiz.

Tarihçi Shelby Foote şöyle demişti, "Güç, çok fazla yozlaştırmaz; bu fazla basit olurdu. Parçalara ayırır, seçenekleri kapatır, sizi büyüler." Bunu ego yapar. Tam da zihnin en açık olması gerektiği zamanda onu bulanıklaştırır. Ayıklık, bir karşı dengedir, akşamdan kalmaya karşı ilaçtır veya daha iyisi bir engelleme yöntemidir. Diğer politikacılar cesur ve karizmatiktirler. Ama söylenene göre Merkel'in dediği gibi, "işleri.... karizmayla çözemezsiniz." O rasyoneldir. Analiz eder. Olayı, iktidardaki insanların genellikle yaptığı gibi kendiyle ilgili değil, durumla ilgili hale getirir. Bilim alanındaki geçmişi elbette burada ona yardımcı olmaktadır. Politikacılar genellikle gösterişçidir, kendi imajlarını çok fazla kafaya takarlar. Merkel bunun için fazla

objektiftir. Sonuçlar dışında pek bir şeyle ilgilenmez. Ellinci yaş gününde bir Alman yazar Merkel'in esas silahının tevazu olduğunu söylemişti.

Patriots'un antrenörü Bill Belichick hakkında yazan David Halberstam şöyle diyordu, adam "hem işinin ehliydi hem de göz boyamaktan nefret ediyordu." Aynısını Merkel için de söyleyebilirsiniz. Belichick ve Merkel gibi liderler, maçı kazanan veya ulusları ileri götüren şeyin liyakat olduğunu bilirler. Diğer yandan göz boyamak doğru kararları vermeyi (başkalarıyla nasıl etkileşime girileceğine, kimin terfi edeceğine, kimin nerede oynayacağına, hangi geribildirimi dikkate alacağına, hangi konunun üzerine gideceğine karar vermeyi) zorlaştırır.

Churchill'in Avrupa'sında belli bir tür lider gerekiyordu. Günümüzün birbiriyle bağlantılı dünyası ise kendi liderine gerek duyuyor. Çünkü içinden çıkılması gereken çok fazla bilgi, çok fazla rekabet, çok fazla değişim var ve ayık bir kafa olmadan bunların hepsi kaybedilir.

Elbette burada uyuşturucu ve alkol kullanılmamasından değil, egosuz bir ayıklıktan, gereksiz ve yıkıcı olanın elimine edilmesinden bahsediyoruz. Artık kendi imajınızı artık takıntı haline getirmemekten, altınızdaki veya üstünüzdeki insanlara küçümsemeyle davranmamaktan, birinci sınıf giyim kuşam veya yıldız muamelelerine ihtiyaç duymamaktan, öfkelenmemek, savaşmamak, böbürlenmemek, rol yapmamak, tepeden bakmamak, küçümsememek ve kendi muhteşemliğiniz veya yücelttiğiniz öneminiz karşısında hayrete düşmemekten bahsediyoruz.

Ayıklık, başarıyı dengelemesi gereken karşı ağırlıktır. Özellikle de işler daha iyiye gidiyorsa.

James Basford'un dediği gibi, "Tekrarlayan başarı ataklarına karşı durabilmek için güçlü bir bünye gerekir." İşte şu anda olduğumuz yer burası.

"Mutlu yaşamak istiyorsan, göz önünde yaşama" diye bir söz vardır. Bu çok doğru. Sorun şu ki, bu, geri kalanlarımızın gerçekten iyi örneklerden mahrum kalması anlamına geliyor. Merkel gibi birini halkın önünde gördüğümüz için şanslıyız çünkü o, çok büyük ve sessiz bir çoğunluğun temsilcisi.

Medyada gördüklerimizden dolayı inanması zor gelse de, aslında mütevazı dairelerde yaşayan başarılı insanlar da var. Merkel gibi, eşleriyle yaşadıkları normal özel hayatlara sahipler (eşi, ilk başkanlık görevine başlama törenini kaçırmıştı). Kurnazlık yapmıyorlar, normal kıyafetler giyiyorlar. En başarılı insanlar, hiç haberdar olmadığınız insanlardır. Çünkü bunun böyle olmasını isterler.

Bu, onları ayık tutar. Bu, işlerini yapmalarına yardımcı olur.

# ATACAĞINIZ ÇOĞU ADIMDA EGO DÜŞMANDIR...

Kanıt ortada ve karar sizin.

—*Anne Lamott*

İşte zirvedesiniz. Peki ne buldunuz? Tüm bunları idare etmenin ne kadar zor ve ince bir iş olduğunu. Buraya vardığınızda işlerin daha kolay olacağını düşünmüştünüz ama aksine daha da zorlaştı; burası, tamamen farklı bir dünya. Başarınızı sürdürmek için kendinizi yönetmeniz gerektiğini gördünüz.

Filozof Aristoteles ego, güç ve imparatorluk dünyasına aşina değildi. En ünlü öğrencisi Büyük İskender'di ve kısmen de Aristoteles'in öğretileri aracılığıyla genç adam tüm bilinen dünyayı fethetti. İskender, cesur ve akıllıydı ve genellikle cömert ve bilgeydi. Yine de Aristoteles'in en önemli dersini göz ardı etti. Otuz iki yaşında, evinden uzakta ölmesinin ve büyük olasılıkla en sonunda "Yeter!" diyen kendi adamları tarafından öldürülmesinin nedeni de bir ölçüde buydu.

Yanlış olan şey büyük hırslarının olması değildi. İskender, Aristoteles'in "altın orta" dediği şeyi hiç anlamadı. Bu, orta noktadır. Aristotales, erdem ve faziletten, bir yelpazedeki noktalar olarak bahseder. Örneğin cesaret, bir uçtaki korkaklık ve diğer uçtaki pervasızlık arasında durur. Hepimizin hoşlandığı cömertlik, işe yarar bir şey olması için hovardalık ile cimrilik arasında bir yerde durmalıdır. Bu çizginin (bu "altın orta"nın) neresi olduğunu söylemek zor olabilir ama onu bulmadığımızda tehlikeli bir şekilde uç noktalara gideriz. "Bu yüzden mükemmel olmak çok zordur", diye yazar Aristotales. "Her durumda ortayı bulmak zor bir iştir. Örneğin bir dairenin orta noktasını herkes değil, sadece bilen kişi bulabilir."

"Altın orta"yı egomuzu ve başarma arzumuzu yönlendirmek için kullanabiliriz.

Sınırsız hırs kolaydır; herkes gaza basabilir. Rehavet de kolaydır; sadece ayağınızı gazdan çekmeniz yeterlidir. Jim Collins'in "zapt edilmemiş bir şekilde daha fazlasını kovalama" olarak tanımladığı şeyden ve aynı zamanda da alkışlarla gelen rehavetten kaçınmalıyız. Yine Aristotales'in öğretisine dönersek, zor olan şey doğru zamanda, doğru şekilde, doğru süre boyunca, doğru otomobilin içinde ve doğru yönde giderek, doğru miktarda baskı uygulamaktır.

Bunu yapmazsak, sonuçları çok kötü olabilir.

İskender gibi sefil bir şekilde ölen Napolyon'un bir sözü vardır: "Büyük ihtirasları olan adamlar mutluluğu aradı... ve şöhreti buldu." Demek istediği şey, her hedefin arkasında mutlu ve tatmin olmuş hissetme arzusu yatar ama egotizm kontrolü ele aldığında, hedefimize giden yolu kaybederiz ve kendimizi hiç istemediğimiz bir yerde buluruz. Emerson, Napolyon üze-

rine yazdığı ünlü yazısında, ölümünden sadece birkaç yıl sonra Avrupa'nın aslında tam da Napolyon'un hızlı yükselişinden önceki haline döndüğünü anlatır. Onca ölüm, çaba, hırs, şan ve şeref ne içindi? Aslında hiçbir şey. Şöyle diyordu, "Napolyon, toplarından çıkan duman gibi hızla sönüp gitti."

Bugün cesur bir asi olarak sahip olduğu üne rağmen Howard Hughes, tarih sayfalarında veya filmlerde hayatı ne kadar muhteşemmiş gibi görünse de aslında mutlu bir adam değildi. Ölüme yaklaştığında yardımcılarından biri Hughes'ın acısını hafifletmeye çalışarak ona, "Ne kadar harika bir yaşamınız oldu" dedi. Hughes başını iki yana salladı ve eceli gelen bir insanın dürüstlüğüyle, üzgün bir şekilde "Benimle yer değiştirmiş olsaydın, bahse girerim daha bir hafta geçmeden kendi hayatına geri dönmek isterdin" diye karşılık verdi.

Bu yollardan gitmek zorunda değiliz. Küçük düşürücü, hatta acınası sonlardan kaçınmak için hangi kararları vermemiz gerektiğini biliyoruz: Ayıklığımızı korumak, hırs ve paranoyadan kaçınmak, alçakgönüllü olmak, amaç duygumuzu kaybetmemek, bizi çevreleyen ve bizden daha büyük olan dünya ile bağlantı kurmak.

Kendimizi çok iyi yönetsek bile, başarının garantisi yoktur. Sporda, kazanılan bir sezonun ardından program daha da zorlaşır, kötü takımlar daha iyi oyuncu seçimleri (*draft picks*) alır ve maksimum kontrat tutarları (*salary cap*) takımı bir arada tutmayı zorlaştırır. Hayatın içinde, siz daha çok kazandıkça ödenen vergiler artar ve toplum size daha fazla sorumluluk yükler. Medya, daha önce haber yaptığı kişilerin üzerine daha fazla gider. Dedikodular ve söylentiler ünlü olmanın bedelidir: Sarhoştu. Eşcinselmiş. İkiyüzlüymüş. O bir

kaltak. Halk, mazlumun tarafında olur ve kazananların *karşısında* durur.

Bunlar hayatın gerçekleridir. Kim bunlara bir de inkârı eklemeyi göze alabilir?

Gücün bizi hayal dünyasında yaşar hale getirmesine izin vermek ve sahip olduğumuz şeyleri cepte görmek yerine, hayatta kaçınılmaz olarak gerçekleşen kaderin cilvelerine, yani tersliklere, zorluklara ve başarısızlıklara karşı hazırlanmamız daha iyi olur.

Kimbilir, belki hemen önümüzde bir gerileme dönemi var. Daha kötüsü, belki buna siz neden oldunuz. Bir şeyi bir defa yapmış olmanız, onu sonsuza dek başarılı bir şekilde yapacağınız anlamına gelmiyor.

Kötüye gitme ve gerileme, diğer her şey gibi hayat döngüsünün birer parçasıdır.

Ama biz onun da üstesinden gelebiliriz.

# ÜÇÜNCÜ KISIM

# BAŞARISIZLIK

Her yolculuğa özgü zorluklar deneyimleriz. Belki başarısız olduk, belki hedefimize ulaşmanın düşündüğümüzden daha zor olduğu ortaya çıktı. Kimse sürekli olarak başarılı değildir ve herkes başarıyı ilk denemede bulamaz. Yolculuğumuz sırasında hepimiz tersliklerle baş etmek zorunda kalırız. Ego sadece bizi bu durumlara karşı hazırlıksız bırakmakla kalmaz, genellikle onların ortaya çıkmasına da katkıda bulunur. Bunların içinden geçmek ve tekrar yükselmek için tutum değişikliği yapılması ve farkındalığın artması gerekir. Kendi kendimizin veya başkasının acımasına ihtiyacımız yok; amaca, dengeye ve sabra ihtiyacımız var.

HANGİ BAŞARISIZLIKLA VEYA
ZORLUKLA KARŞILAŞIRSANIZ
KARŞILAŞIN, EGO DÜŞMANINIZDIR...

> İnsanlar acımızdan ziyade sevinçlerimize sempati duyma eğiliminde olduğu için zenginliğimizi sergiliyor ve yoksulluğumuzu gizliyoruz. Hiçbir şey, acımızı gözler önüne sermeye mecbur kalmaktan ve durumumuz tüm insanlığın önüne serilse bile kimsenin acımızın yarısını dahi anlamadığını hissetmekten daha küçük düşürücü olamaz.
>
> —*Adam Smith*

Katharine Graham'ın hayatının ilk yarısında her şey oldukça yolunda gidiyordu.

Babası Eugene Meyer, borsadan bir servet kazanan bir finans dahisiydi. Annesi, sosyetenin güzel ve zeki bir üyesiydi. Çocukluğunda Katharine her şeyin en iyisine sahip oldu: en iyi okullar, en iyi öğretmenler, büyük evler ve ona hizmet eden hizmetkârlar.

1933'te babası, o dönemin ayakta kalma mücadelesi veren ama önemli bir yere sahip olan gazetesi *Washington Post*'u satın aldı ve onu düzlüğe çıkardı. Gazeteye gerçek bir ilgi gösteren tek çocuk olan Katharine ileriki yaşlarında gazeteyi miras aldı ve yönetimini kendi kadar etkileyici bir insan olan eşi Philip Graham'a devretti.

O, ailesinin servetini hesapsızca tüketen bir başka Howard Hughes değildi. Sırf yapabildiği için hayatında kolay yolu seçen bir başka zengin çocuk değildi. Ama rahat bir hayatı vardı, ona hiç şüphe yok. Kendi deyişiyle, kocasının (ve ebeveynlerinin) uçurtmasının kuyruğu olmaktan memnundu.

Sonra işler tersine döndü. Phil Graham'ın davranışları gittikçe dengesizleşti. Çok fazla içmeye başladı. İşle ilgili pervasızca alınan kararlar verdi ve ödeyemeyeceği şeyler satın aldı. İlişkiler yaşamaya başladı. Neredeyse tanıdıkları herkesin önünde eşini küçük düşürdü. Zengin insanların sorunları işte, değil mi? Ciddi bir sinirsel çöküntü geçirdiği anlaşıldı ve Katharine onu iyileştirmeye çalışsa da, eşi yan odada uyuduğu bir sırada kendini av tüfeğiyle öldürdü.

1963'te, hiçbir iş deneyimi olmayan, kırk dokuz yaşındaki, üç çocuk annesi Katharine Graham, kendini, binlerce çalışana sahip büyük bir şirket olan *Washington Post*'un başında buldu. Hazırlıksız, ürkek ve tecrübesizdi.

Bu olaylar trajik olsa da tam olarak dehşet verici bir yıkım sayılmazdı. Graham hâlâ zengindi, hâlâ beyazdı ve hâlâ ayrıcalıklıydı. Hâlâ, hayatın kendisi için planının bu olduğunu düşünmüyordu. Esas nokta işte budur. Başarısızlık ve zorluk hepimize mahsustur ve hepimize özgüdür. Hayat neredeyse istisnasız olarak her zaman bunu yapar: planlarımızı alır ve onu paramparça eder. Bazen bir defa, bazen pek çok defa.

Finans filozofu ve ekonomist George Goodman bir keresinde şöyle demişti: "Sanki tüm bardaklarda köpüren şampanyaların olduğu, tatlı kahkahaların yaz havasına karıştığı muhteşem bir baloda gibiyiz. Bir noktada mahşerin dört atlısının teras kapılarını kırıp içeri dalarak intikam alacağını ve hayatta kalanla-

rı perişan edeceğini biliriz. Erken ayrılanlar kurtulur ama balo öyle muhteşemdir ki hâlâ vakit varken kimse ayrılmak istemez. Bu yüzden herkes saatin kaç olduğunu sorar. Ama hiçbir saatin akrep ve yelkovanı yoktur."

Burada ekonomik krizlerden söz ediyor olsa da, hepimizin hayatımız boyunca bir değil birçok defa kendimizi içinde bulduğumuz bir durumdan da bahsediyor olabilirdi. Belki büyük bir hedefin peşinden gidiyoruz. Belki de sonunda emeklerimizin meyvesini topluyoruz. Her ne noktada olursak olalım kader müdahale edebilir.

Başarı, ego zehirlenmesiyse; başarısızlık da ayak kaymalarını ciddi düşüşlere ve küçük sıkıntıları büyük başarısızlıklara çeviren, yıkıcı bir ego darbesi olabilir. Ego genellikle büyük bir başarının sadece kötü bir yan etkisiyse, başarısızlık sırasında öldürücü olabilir.

Bu sorunlara pek çok isim veriyoruz: Sabotaj. Haksızlık. Şanssızlık. Terslikler. Trajedi. Her ne isim verirsek verelim bu bir sıkıntıdır. Ondan hoşlanmayız ve bazılarımız onun tarafından dibe batarız. Diğerleri onun üstesinden gelecek özelliklere sahip gibi görünür. Her iki durumda da bu, herkesin katlanması gereken bir sıkıntıdır.

Beş bin yıl önce *Gılgamış* destanında genç bir kral için yazılan bu kader bizim için de geçerlidir:

*O, bilmediği bir savaşa atılacak, bilmediği yollarda yolculuk edecek.*

Katharine Graham'ın da başına gelen buydu. Gazetenin başına geçmek, neredeyse yirmi yıl süren bir dizi deneme ve zorlanma vakasının başlangıcıydı.

George Washington hakkındaki düşüncelerini ifade ederken Thomas Paine bir seferinde şöyle yazmıştı: "Bazı beyinler,

önemsiz şeylerle kilidi açılamayan, doğal bir sağlamlığa sahiptir ama kilidi açıldığında da cesaret dolu bir dolap ortaya çıkar." Görünüşe göre Graham benzer bir dolaba sahipti.

Graham lider pozisyonuna geldiğinde, gazetenin muhafazakâr yönetim kurulunun sürekli bir engel teşkil ettiğini fark etti. Patronluk taslıyorlardı, riskten kaçınıyorlardı ve şirketi geride tutuyorlardı. Başarılı olmak için kendi pusulasını oluşturmalıydı ve her zaman yaptığı gibi başkalarının sözlerine riayet etmeyi bırakmalıydı. Sonunda, yeni bir genel yayın yönetmenine ihtiyacı olduğu açıkça ortaya çıktı. Yönetim kurulunun tavsiyesine uymayarak, çok sevilen o iyi, eski oğlanı, tanınmamış genç bir zıpçıktıyla değiştirdi. Bu kadar basit.

Ama işler daha da kötüye gidecekti. Şirket tam halka açılmaya hazırlanırken *Post*'un eline bir dizi çalınmış devlet belgesi geçti. Editörler Graham'a, belgelerin yayınlanmasını engelleyen mahkeme kararına rağmen onları yayınlayıp yayınlamayacaklarını sordu. Şirketin avukatlarına danıştı. Yönetim kuruluna danıştı. Hepsi, ilk halka arzı batırabileceğinden veya şirketi yıllarca mahkemelerde süründüreceğinden korkarak belgeleri yayınlanmamasını tavsiye etti. Arada kalan Graham belgeleri yayınlamaya karar verdi; bu, daha önce bir benzeri olmayan bir karardı. Kısa bir süre sonra, Demokratik Ulusal Komite'ye düzenlenen soygunla ilgili gazetenin başlattığı araştırma (isimsiz bir kaynağa dayanılarak) şirketin, Beyaz Saray'la ve Washington'ın güçlü elitleriyle arasının kalıcı olarak açılmasına (ve *Post*'un sahip olduğu televizyon istasyonları için gereken resmi izinlerin tehlikeye girmesine) yol açtı. Bir noktada, Nixon'ın sadık adamı ve Birleşik Devletler Başsavcısı John Mitchell, Graham'ın haddini çok fazla aştığını söyleyerek "başı büyük belaya

girecek" şeklinde onu tehdit etti. Bir başka emir kulu ise Beyaz Saray'ın artık, gazetenin başına nasıl dert açacağını düşündüğünü söyleyerek böbürleniyordu. Kendinizi onun yerine koyun: Dünyanın en güçlü makamı açık açık "*Post*'un canını en fazla nasıl yakabiliriz" diye strateji geliştiriyordu.

Bunun yanı sıra *Post*'un borsa fiyatı neredeyse mükemmeldi. Piyasa fakirdi. 1974'te bir yatırımcı yoğun bir şekilde şirket hisselerini satın almaya başladı. Yönetim kurulu dehşete kapılmıştı. Bu, düşmanca bir ele geçirme girişimi olabilirdi. Graham, o adamla baş etmesi için gönderildi. Sonraki sene gazetenin matbaacılar sendikası şiddetli ve uzun süreli bir greve başladı. Bir ara sendika üyeleri üzerinde "Phil, Yanlış Graham'ı Vurdu" yazan tişörtler giydiler. Bu taktiklere rağmen (veya belki de bunlardan dolayı) Graham savaşmaya karar verdi. Onlar da karşılık verdiler. Bir sabah saat dörtte bir telefon geldi: Sendika, şirketin makinelerine sabotaj düzenlemiş, masum bir elemanı dövmüş ve sonra da matbaa makinelerinden birini ateşe vermişti. Genellikle matbaa grevlerinde rakipler, kendi matbaalarıyla o gazetenin çıkarılmasına yardımcı olurdu ama Graham'ın rakipleri bunu yapmayı reddetti ve bu da *Post*'a günlük 300.000 dolar reklam gelirine mal oldu.

Ardından, bir grup ana yatırımcı, görünüşte gazetenin başarısına olan inancını kaybettikleri gerekçesiyle, *Washington Post* şirketindeki hisselerini satmaya başladı. Graham daha önce tanıştığı aktivist yatırımcının iteklemesiyle en iyi seçeneğin, şirket parasının çok büyük bir bölümünü kullanarak halka açık piyasalardaki hisselerini geri almak olduğuna karar verdi. Bu, o zamanlar kimsenin yapmadığı, tehlikeli bir hamleydi. Tüm bu sorunlar listesini bırakın yaşamayı, okuması bile oldukça yo-

rucu. Ama Graham'ın sebatı sayesinde işler kimsenin tahmin edemeyeceği kadar iyi gitti.

Katharine Graham'ın yayınladığı sızdırılmış belgeler Pentagon Belgeleri olarak tanındı ve gazetecilik tarihinin en önemli hikâyelerinden biri oldu. Gazetenin, Nixon yönetimini fazlasıyla öfkelendiren Watergate raporu Amerikan tarihini değiştirdi ve yönetimi devirdi. Ayrıca gazeteye bir Pulitzer Ödülü kazandırdı. Diğerlerinin korktuğu yatırımcı, Graham'ın mentoru olacak olan ve şirketin temsilcisi haline gelen genç Warren Buffett'ti (Graham'ın, aile şirketine yaptığı küçük yatırımlar bir gün yüz milyonlar değerinde olacaktı.) Graham, sendikayla yapılan müzakerelerde başarılı oldu ve grev sona erdi. Ona yardım etmeyi reddeden, Washington'daki başlıca rakibi *Star* aniden iflas etti ve *Post* tarafından alındı. Borsadaki hisse geri satın alımı (sadece iş bilgisine değil, piyasanın düşüncesine de ters düşerek) şirkete milyarlarca dolar kazandırdı.

Dayandığı uzun, zorlu dönemin, yaptığı hataların, tekrar eden başarısızlıkların, krizlerin ve saldırıların bir yere doğru gittiği ortaya çıktı. 1971'de *Post*'un halka arzı sırasında gazeteye 1 dolarlık bir yatırım yapmış olsaydınız, yatırımınızın değeri Graham 1993'te emekli olduğunda 89 dolar değerinde olacaktı (onun sektöründeki 14 dolara ve S&P 500 için 5 dolara kıyasla). Bu onu sadece neslinin en başarılı kadın CEO'larından biri ve Fortune 500 şirketini yöneten ilk kadın CEO yapmakla kalmıyor, gelmiş geçmiş en iyi CEO'lardan biri olduğunu da gösteriyor.

Ağzında gümüş kaşıkla doğan biri için ilk on beş yılın zorlu bir başlangıç olduğunu söyleyebiliriz. Graham artarda güçlüklerle karşılaştı; bunlar baş etmek için donanımlı olmadığı zorluklardı veya en azından öyle görünüyordu. Muhtemelen

zaman zaman en iyisinin şu lanet gazeteyi satmak ve muazzam servetinin tadını çıkarmak olduğunu hissediyordu.

Graham kocasının intiharına neden olmadı ama yoluna onsuz devam etmek zorunda kaldı. Watergate ve Pentagon Belgelerini o istemedi ama yarattıkları bomba etkisini yönetmek ona düştü. 80'lerde diğerleri satın alma ve birleşme peşindeyken o bunu yapmadı. Wall Street tarafından zayıf bir şirket muamelesi görmesine rağmen yatırımını ikiye katladı. Yüzlerce defa kolay yolu seçebilirdi ama bunu yapmadı.

Herhangi bir anda bir başarısızlık veya terslik olma olasılığı vardır. Bill Walsh şöyle der, "Neredeyse her zaman, zafere giden yolunuz 'başarısızlık' denen bir yerden geçer." Başarıyı yeniden tatmak için bu zorluk anına (veya yıllarına) neyin yol açtığını, neyin ters gittiğini ve neden böyle olduğunu anlamak gereklidir. Onu kabul etmemiz ve içinden geçmemiz gerekir.

Graham bu sürecin çoğunda yalnızdı. Karanlıkta yolunu el yordamıyla buluyor, içinde olmayı hiç beklemediği zorlu bir durumu anlamaya çalışıyordu. O, pek şeyi doğru yapıp yine de kendinizi boka batmış bir halde bulabileceğinize dair iyi bir örnekti.

Başarısızlığın sadece, bunun için adeta yalvaran egoistlerin başına geleceğini düşünürüz. Nixon başarısızlığı hak ediyordu. Peki ya Graham? Aslında evet, insanlar genelde yıkımı getirecek şekilde davransa da iyi insanlar da başarısız olur (veya diğer insanlar onları başarısızlığa uğratır). İnsanlar pek çok sıkıntının içinden geçip daha da fazla sıkıntıyla karşılaşırlar. Hayat adil değildir.

Ego, bu fikre, bir şeyin "adil" olup olmadığı düşüncesine bayılır. Psikologlar, alakasız ve nesnel olayları kişisel algıladığı-

mızda buna narsistik incinme adını verirler. İşlerin her zaman bizim istediğimiz gibi gitmesine bağlı olan, kırılgan bir benlik duygumuz olduğunda böyle yaparız. Yaşadığınız şeyin sizin hatanız veya sizin sorununuz olup olmaması fark etmez çünkü şu anda onunla baş etmesi gereken sizsiniz. Graham'ın başarısızlığa uğramasının nedeni onun egosu değildi ama şayet bir egosu olsaydı, onu kesinlikle yeniden başarılı olmaktan alıkoyacaktı. Başarısızlığın her zaman davetsiz bir şekilde geldiğini söyleyebiliriz ama pek çoğumuz da egomuz yüzünden bu başarısızlığın takılıp kalmasına izin veririz.

Tüm bu süreçte Graham'ın neye ihtiyacı vardı. Hava atmaya değil. Yüksekten atıp tutmaya da değil. Güçlü olmaya ihtiyacı vardı. Güvene ve dayanacak istekliliğe ihtiyacı vardı. Doğru ve yanlış algısına ihtiyacı vardı. Amaca ihtiyacı vardı. Konu, kendisi değildi. Konu, aile mirasını sürdürmekti. Gazeteyi korumaktı. İşini yapmaktı.

Peki ya siz? İşler zorlaştığında egonuz size ihanet ediyor mu? Yoksa yolunuza onsuz devam edebiliyor musunuz?

Bir zorlukla, özellikle de başkalarının gözü önünde yaşanan bir zorlukla (şüpheli bir duruma düşmek, skandallar, kayıplar) karşılaştığımızda, dostumuz ego gerçek yüzünü gösterir.

Ego, olumsuz geribildirimleri adeta emerek şöyle der: Yapamayacağını biliyordum. Neden denedin ki zaten? Suçlamada bulunur: Buna değmez. Bu hiç adil değil. Bu başkasının sorunu. Neden iyi bir bahane bulup bu işten sıyrılmıyorsun? Bu duruma dayanmak zorunda olmadığımızı söyler. Sorunun biz olmadığımızı söyler.

Bu yaklaşım, deneyimlediğiniz her incinmeye, "kendine zarar verme"yi de ekler. Epicurus'u yorumlarsak, narsistik eğilimi

olan kişi "surları olmayan bir şehir"de yaşar. Kırılgan bir benlik duygusu sürekli tehdit altındadır. İllüzyonlar ve başarılar sizi koruyamaz; özellikle de birbiriyle çatışan onlarca şeyi aynı anda idare etmeye çalışan, pamuk ipliğine bağlı uğraşlarınızı sıkıntıya sokacak sinyalleri almak (ve yaratmak) için eğitilmiş özel, hassas antenlere sahip olduğunuzda.

Bu, korkunç bir yaşam şeklidir.

Walsh işin başına geçmeden bir yıl önce 49ers takımı sezonu 2-14 derecesiyle bitirdi. Walsh'un baş antrenör ve genel müdür olarak ilk yılında takım sezonu yine 2-14 ile tamamladı. Hayal kırıklığını tahmin edebiliyor musunuz? Tüm o değişiklikler, ilk yıl boyunca yapılan onca çalışma; bunların hepsi kendinizi, sizden önceki beceriksiz antrenörle aynı noktada bulmak için miydi? Pek çoğumuz böyle düşünürdü. Sonra da büyük ihtimalle diğer insanları suçlamaya başlardık. Walsh, işlerin iyiye gittiğinin "kanıtını başka yerde araması gerektiğini" fark etti. Onun için bu kanıt, oyunun nasıl oynandığı, alınan iyi kararlar ve organizasyon içinde yapılan değişikliklerdi. İki sezon sonra Super Bowl'u kazandılar ve ardından birkaç defa daha kupayı aldılar. Dipte olduğunuzda bu başarılar size çok uzak görünüyor olabilir. İşte bu yüzden gerçekten neyin önemli olduğunu görmeli ve sebat etmelisiniz. Goethe'nin bir zamanlar dediği gibi en büyük başarısızlık "kendinizi olduğunuzdan daha büyük görmeniz ve kendinize gerçek değerinizden daha az değer vermeniz"dir. Katharine Graham'ın yetmişlerin sonlarında ve seksenlerde yaptığı hisse geri alımları iyi bir metafor olabilir. Hisse geri alımı tartışmalı bir durumdur; genellikle hız kaybeden veya büyümesi yavaşlayan şirketler tarafından yapılır. Bir CEO hisse geri alımı yaptığında önemli bir açıklamada bulunu-

yordur. Şöyle demektedir: Piyasa yanılıyor. Şirketimize son derece yanlış değer biçiyorlar ve nereye doğru gittiğimiz hakkında hiçbir fikre sahip değiller. Bu nedenle de şirketin değerli nakit parasını, onların yanıldıkları bahsi üzerine yatırıyorum.

Genellikle dürüst olmayan veya kendini beğenmiş CEO'lar yanılsamalarından dolayı hisse geri alımı yaparlar. Ya da borsa fiyatını yapay olarak şişirmek için bu yola başvururlar. Aksine, çekingen veya zayıf CEO'lar kendileri üzerine bahse girmeyi düşünmezler bile. Graham bir kıymet incelemesi yapmıştı: Buffett'in yardımıyla, piyasanın, şirkete gerçek değerini biçmediğini objektif bir şekilde görebilmişti. Gazetenin itibarına alınan darbelerin ve öğrenme eğrisinin, baskılanmış bir borsa fiyatına neden olduğunu biliyordu. Bu durum kişisel servetini azaltmış ama şirket için de büyük bir fırsat yaratmıştı. Kısa süre içinde bugünkü değerinin çok küçük bir parçası karşılığında şirket hisselerinin neredeyse yüzde 40'ını satın aldı. Katharine Graham'ın yaklaşık 20 dolara aldığı bir hisse, on yıldan kısa bir süre içinde 300 dolardan fazla edecekti.

Dışarıdaki herkes başarısızlık veya zayıflık işaretleri olarak görülen şeylere takılırken, Graham ve Walsh, ilerlemelerini değerlendirmelerine ve ölçmelerine olanak sağlayan bir dizi içsel ölçüte bağlı kaldılar.

Bizi zorlukların içinden çıkaracak şey de işte budur.

İlk tercih ettiğiniz okula gidemeyebilirsiniz. O çok istediğiniz projeye seçilmeyebilir veya beklediğiniz terfiyi alamayabilirsiniz. Bir başka insan işle ilgili, hayallerinizdeki evle ilgili veya her şeyin ona bağlı olduğunu düşündüğünüz o fırsatla ilgili sizin önünüze geçebilir. Bu yarın da olabilir, yirmi beş yıl sonra da. İki dakika da sürebilir, on yıl da. Herkesin başarısızlıklar

ve terslikler yaşadığını biliyoruz, tıpkı hepimizin yerçekimi kanuna tabi olması gibi.

Plutarch'ın çok güzel bir şekilde ifade ettiği gibi, "Gelecek, hepimizin önünde bilinmezliğin tüm tehlikeleriyle uzanıyor." Tek çıkış yolu, onu yaşamak.

Alçakgönüllü ve güçlü insanlar, bencil insanlarla aynı sıkıntıları yaşamazlar. Daha az şikâyet ve çok daha az "kendini kurban etme" tavrı söz konusudur. Bunların yerine metanetli (hatta neşeli) bir dirençlilik vardır. Kendine acıma gereksizdir. Kimlikleri tehdit altında değildir. Sürekli bir onaylanma olmadan da yaşayabilirler.

Önemli olan, hayatın önümüze çıkardıklarına karşılık verebilmektir.

Ve onların üstesinden nasıl geldiğimizdir.

# CANLI ZAMAN MI, ÖLÜ ZAMAN MI?

*Vivre sans temps mort.*
(Zamanını boşa harcamadan yaşa)

*—Paris'teki bir siyasi slogan*

Malcolm X bir suçluydu. O zamanlar adı Malcolm X değildi, ona Detroit'li Kızıl diyorlardı ve hemen her işe bulaşmış bir suçluydu. Kumar işleri yapıyordu. Uyuşturucu satıyordu. Pezevenklik yapıyordu. Ardından silahlı soygun yapmaya başladı. Tehditlerle ve gözü karalığıyla yönettiği kendi soygun çetesi vardı. Ne öldürmekten ne de ölmekten korkuyor gibiydi.

Çaldığı pahalı bir saati satmaya çalışırken sonunda yakalandı. O sırada üzerinde silah olmasına rağmen onu kıstıran polislerle mücadele etmek için hiçbir hamlede bulunmamıştı, ki bu da onun lehine olmuştu. Dairesinde mücevherler, kürkler, çok sayıda silah ve soygun aletleri bulundu.

On yıla mahkûm edildi. Şubat 1946'ydı. Daha yirmi bir yaşındaydı.

Utanç verici Amerikan ırkçılığı ve o dönemdeki sistematik adaletsizlik hesaba katılsa bile Malcolm X suçluydu. Hapse girmeyi hak ediyordu. Gittikçe yükselen suç hayatı devam etseydi kimbilir başka kimlere zarar verecek veya kimleri öldürecekti?

Eylemleriniz sizi uzun bir mahkûmiyete (hakkıyla yargılanıp mahkûm edilerek) götürmüşse, bir şeyler yanlış gitmiş demektir. Sadece kendinizi değil, toplumun ve ahlakın temel standartlarını da başarısızlığa uğratmışınızdır. Malcolm'ın durumu işte buydu.

Ve işte hapse girmişti. Parmaklıklar arkasında yaklaşık on yıl geçirecek bir beden.

Son derece popüler olan kitapları altmış yıl sonra pek çok federal hapishanede yasaklanan Robert Greene'nin "Canlı Zaman veya Ölü Zaman" senaryosu dediği şeyle karşı karşıya geldi. Yedi yıl nasıl geçecekti? Malcolm X bu süreyle ne yapacaktı?

Greene'ye göre yaşamlarımızda iki tür zaman vardır: insanların pasif ve bekler durumda olduğu ölü zaman ve insanların bir şeyler öğrendiği, eylem yaptığı ve her saniyeyi kullandığı canlı zaman. Her başarısızlık anı, isteyerek seçmediğimiz veya kontrol edemediğimiz her dakika veya durum bize bu tercihi sunuyor: Canlı zaman. Ölü zaman.

Hangisi olacak?

Malcolm *canlı zamanı* seçti. Öğrenmeye başladı. Dini keşfetti. Hapishane kütüphanesinden bir kalem ve sözlük alarak okumaya başladı ve sadece kitabı yalayıp yutmakla kalmadı, el yazısıyla kopyasını çıkardı. Daha önce var olduklarından bile haberi olmadığı tüm bu kelimeler beynine aktarılıyordu.

Daha sonra söylediği gibi, "O andan itibaren, hapishaneden çıkana dek her boş anımda ya kütüphanede ya da ranzamda bir

şeyler okuyordum." Tarih okudu, sosyoloji okudu, din hakkında okudu, klasikleri okudu, Kant ve Spinoza gibi filozofları okudu. Daha sonraları bir gazeteci Malcolm'a "Hangi okulda okudunuz?" diye sormuştu. Tek bir kelimeyle cevap verdi: "Kitaplar." Hapishane onun okuluydu. Okuduğu sayfalarla, tutuklu olduğu dört duvarın ötesine geçiyordu. İradesi dışında tutulduğunu aklına bile getirmeden aylar geçirmişti. Hayatında "hiç bu kadar özgür olmamıştı."

Pek çok insan Malcolm X'in hapishaneden çıktıktan sonra yaptığı şeyleri biliyor ama hapishanenin bunu nasıl mümkün hale getirdiğini fark etmiyor veya anlamıyor. Bu dönüşümün, kabullenme, alçakgönüllülük ve güç kombinasyonu tarafından nasıl gerçekleştirildiğini görmüyorlar. Ayrıca bunun tarihte ne kadar yaygın olduğunu, pek çok önemli şahsın korkunç görünen durumlar (hapishane, sürgün, borsanın düşmesi veya ekonomik kriz, zorunluk askerlik ve hatta toplama kampı) yaşadığını ve gösterdiği tavır ve yaklaşımla bu koşulları, kendi eşsiz yüceliğini besleyen bir yakıta dönüştürdüğünü fark etmiyorlar.

Francis Scott Key, Birleşik Devletler için ulusal marş haline gelen şiirini, 1812 Savaşındaki bir tutuklu mübadelesinde bir gemide tutsak kaldığı sırada yazdı. Viktor Frankl, anlam ve ıstırap psikolojisini, üç Nazi toplama kampında geçirdiği korkunç dönemde geliştirdi.

Elbette fırsatlar her zaman böyle korkunç olaylarla beraber gelmiyor. Yazar Ian Fleming doktorların talimatları üzerine yatak istirahatindeydi ve daktilo kullanması yasaklanmıştı. Bir başka Bond romanı daha yazmak için kendini zorlayacağından endişeleniyorlardı. O da eliyle Chitty Chitty Bang Bang'i yarat-

tı. Walt Disney, paslı bir çiviye basıp yatağa düştüğünde çizgi film sanatçısı olmaya karar verdi.

Evet, o anda kızgın olmak, üzüntülü olmak, bunalımda olmak veya kalbi kırık olmak çok daha iyi hissettirecektir. Adaletsizlik veya kaderin cilvesi bir insanı kötü bir duruma sürüklediğinde normal tepki bağırmak, savaşmak, direnmektir. Şu duyguyu bilirsiniz: Bunu istemiyorum. _____ istiyorum. Benim istediğim gibi olsun istiyorum.

Neyi ertelediğinizi düşünün. Baş etmeyi reddettiğiniz konular. İlgilenmesi çok yorucu gelen sistematik sorunlar. Ölü zamanı, uzun zamandır yapmamız gereken bir şeyi yapmak için bir fırsat olarak kullandığımızda yeniden canlanır.

Dedikleri gibi, bu an tüm hayatınız değildir. Ama hayatınızdaki bir andır. Onu nasıl kullanacaksınız?

Malcolm, onu hapse düşüren hayat üzerine oynayabilirdi. Ölü zaman, sadece tembellik veya rehavetten dolayı ölü değildir. O yılları daha iyi bir suçlu haline gelerek, bağlantılarını güçlendirerek veya sonraki vurgununu planlayarak geçirebilirdi ve bu yine ölü bir zaman olurdu. Kendini yavaşça öldürüyor olsa bile tüm bunları yaparken kendini canlı hissetmiş olabilirdi.

Robert Greene şöyle açıklıyor: "Hapishane pek çok önemli düşünür yaratmıştır. Burada düşünmekten başka yapacak bir şey yoktur." Evet, ne yazık ki hapishaneler (gerçek ve mecaz anlamıyla) daha dejenere, daha başarısız ve bir işe yaramayan insanlar meydana getiriyor. Mahkûmların düşünmekten başka yapacak bir işi olmayabilir; onları daha kötü veya daha iyi yapan şey ne düşünmeyi seçtikleridir.

Başarısız olduğumuzda veya başımız derde girdiğinde pek çoğumuzun yaptığı budur. Enerjimizi, kendimizi inceleme be-

cerisinden yoksun bir şekilde, en başında sorunlarımıza yol açan davranış desenlerinin tamamen aynıları için harcarız.

Bu, pek çok şekilde olabilir. Boş hayaller kurarak. İntikam planları yaparak. Oyalanacak şeylere sığınarak. Seçimlerimizin, karakterimizin bir yansıması olduğunu düşünmeyi reddederek. Aslında bunu düşünmek dışında her şeyi yapmaya istekliyizdir.

Peki ya şöyle dersek: Bu benim için bir fırsat. Bunu, hedeflerim için kullanacağım. Bunun benim için ölü bir zaman olmasına izin vermeyeceğim.

Ölü zaman, ego tarafından kontrol edildiğimiz zamanlardır.

Şu anda ne yaşadığınızı bilmiyorum. Umarım hapiste değilsinizdir, öyle hissettirse bile. Belki okulunuz uzadı, belki bir ayrılık sürecindesiniz, belki bir kafede çalışıp para biriktiriyorsunuz, belki bir sözleşme veya iş gezisinin olmasını bekler bir şekilde takılıp kaldınız. Belki bu duruma siz sebep oldunuz, belki de sadece kötü şanstı.

Hayatta, hepimiz ölü zamanların içinde takılıp kalırız. Bunun olması bizim kontrolümüzde değildir. Ama onun nasıl kullanılacağı bizim elimizdedir.

# ÇABA YETERLİDİR

> Aktif bir insan için önemli olan doğru şeyi yapmaktır; doğru şeyin meydana gelip gelmemesi onu ilgilendirmemelidir.
>
> —*Goethe*

Belisarius, tarihin en büyük ama hiç bilinmeyen generallerinden biridir. Adı öyle duyulmamış ve tarihin derinliklerinde unutulmuştur ki az değer görmüş General Marshall bile onun yanında oldukça ünlü kalır. En azından Marshall Planı'na onun adını verdiler.

Bizans imparatoru Jüstinyen idaresindeki Roma'nın en yüksek rütbeli kumandanı olan Belisarius, Batı medeniyetini en az üç olayda kurtardı. Roma çöktüğünde ve imparatorluk tahtı Konstantinopolis›e taşındığında Belisarius, Hıristiyanlık için bu karanlık dönemdeki tek parlak ışıktı.

Dara, Kartaca, Napoli, Sicilya ve Konstantinopolis›te büyük zaferler kazandı. İsyan, imparatorun tahttan inme planları yapmasına yol açacak kadar büyüdüğünde, Belisarius on binlerce

kişilik bir kalabalığa karşı sadece bir avuç korumayla tahtı kurtardı. Uzaklardaki kaybedilmiş toprakları, adamları ve kaynakları yetersiz olmasına rağmen geri aldı. Barbarlar yağmalayıp ele geçirdikten sonra ilk defa Roma'yı geri aldı ve savundu. Tüm bunları yaptığında daha kırk yaşında değildi.

Karşılığında ne mi aldı? Zafer alayları yapılmadı. Bunun yerine, hizmet ettiği paranoyak imparator Jüstinyen tarafından tekrar tekrar zan altında tutuldu. Zaferleri ve fedakârlıkları aptalca anlaşmalarla veya kötü niyetli girişimlerle boşa çıkarıldı. Kişisel tarihçisi Procopius, Jüstinyen'den rüşvet alarak imajını ve namını lekeledi. Daha sonra kumandanlık görevine son verildi. Geriye kalan tek unvanı özellikle küçük düşürücüydü: "İmparatorluk Ahırının Kumandanı." Şanlı kariyerinin sonunda Belisarius, servetinden yoksun kaldı ve anlatılanlara göre kör bir şekilde hayatta kalmak için sokaklarda dilenmek zorunda bırakıldı.

Tarihçiler, bilim adamları ve sanatçılar yüzyıllar boyunca bu muameleye hayıflandı ve ona yapılan haksızlar hakkında konuştu. Tüm adil insanlar gibi onlar da bu büyük ve sıra dışı adamın maruz kaldığı aptallığa, nankörlüğe ve adaletsizliğe öfkelendi.

Tüm bunlar hakkında yakındığını duymadığımız tek bir kişi var. Kim mi? Belisarius'un kendisi; ne kendi döneminde, ne hayatının sonunda, hatta ne de özel mektuplarında.

İronik bir şekilde muhtemelen pek çok defa tahtı ele geçirebilirdi ama görünüşe göre buna hiç yeltenmemişti. İmparator Jüstinyen mutlak gücün tüm zaaflarına kapılırken (kontrol, paranoya, bencillik, açgözlülük), Belisarius'ta bunlara ait hiçbir ize rastlanmıyordu.

Kendi gözünde o sadece işini, kutsal görevi olduğuna inandığı şeyi yapıyordu. İşini iyi yaptığını biliyordu. Doğru olanı yaptığını biliyordu. Bu yeterliydi.

Hayatta, her şeyi doğru yaptığımız, belki de hatta mükemmel yaptığımız ama sonuçların yine de bir şekilde olumsuz olduğu zamanlar olacak: başarısızlık, saygı görmeme, kıskançlık ve hatta tüm dünya tarafından umursanmama.

Sizi neyin motive ettiğine bağlı olarak bu tepki yıkıcı olabilir. Hâkimiyet egonun elindeyse, "tam bir takdir"den daha azını asla kabul etmeyiz.

Bu tehlikeli bir tutumdur çünkü bir insan, ister bir kitap ister bir şirket veya başka bir şey olsun, herhangi bir proje üzerinde çalıştığında belli bir noktada o şey kendi avcunun içinde olmaktan çıkar ve dünya alemine girer. Başka insanlar tarafından yargılanır, tepkiler görür ve üzerine eylemde bulunulur. O kişinin kontrol ettiği bir şey olmaktan çıkar ve başkalarına bağlı hale gelir.

Belisarius savaşlar kazanabilirdi. Adamlarına liderlik yapabilirdi. Kişisel ahlak anlayışına karar verebilirdi. Çabalarının takdir edilip edilmeyeceğini veya şüpheyle karşılanıp karşılanmayacağını kontrol edemezdi. Güçlü bir diktatörün ona iyi davranıp davranmayacağını kontrol etme yetisine sahip değildi.

Bu gerçek, her türlü hayat ve her türlü insan için geçerlidir. Belisarius'la ilgili bu kadar özel olan şey, pazarlığı kabul etmesiydi. Doğru şeyi yapmak yeterliydi. Tek önemli olan şey ülkesine ve Tanrısına hizmet etmek ve görevini sadakatle yerine getirmekti. Herhangi bir sıkıntıya göğüs gerilebilirdi ve herhangi bir ödül işin ekstrası olarak görülürdü.

Ki duruma böyle yaklaşması iyiydi çünkü yaptığı iyi şeyler için çoğu zaman ödüllendirilmemekle kalmayıp, bunlar için cezalandırıldı. Başlangıçta oldukça sinir bozucu görünebilir. Bize veya tanıdığımız birine olsa tepkimiz öfkelenmek olurdu. Alternatifi neydi ki? Bunun yerine yanlış olan şeyi mi yapsaydı?

Kendi hedeflerimizin peşinden giderken hepimiz aynı meydan okumayla karşı karşıya geliriz: Bizden alınabilecek bir şey için çaba gösterecek miyiz? Sonuç garanti olmasa da zaman ve enerji harcayacak mıyız? Doğru motivasyonlarla, yola devam etmek isteriz. Egoyla, istemeyiz.

Çalışmamızın ve çabalarımızın getirileri (diğer insanların onayı, tanınma, ödüller) üzerinde çok az kontrole sahibiz. Peki ne yapacağız? Karşılığını alamama ihtimali olduğu için nazik olmayacak mıyız, çok çalışmayacak mıyız, üretmeyecek miyiz? Haydi ama...

Mücadelelerini sadece belli bir noktaya kadar götürebildiklerini gören aktivistleri düşünün. İşleri tamamlanmadan suikasta kurban giden liderler. Fikirleri "çağının ilerisinde" olan mucitler. Toplumun ana ölçütüne göre, bu insanlar gösterdikleri çabalar için ödüllendirilmediler. Peki tüm bunları yapmasalar mıydı?

Ama egonun kontrolündeyken hepimiz tam olarak böyle düşünürüz.

Tavrınız bu şekildeyse, zor zamanların nasıl üstesinden gelmeyi düşünüyorsunuz? Ya zamanınızın ilerisindeyseniz? Ya piyasa bir takım sahte trendleri tercih ederse? Ya patronunuz veya müşterileriniz sizi anlamazsa?

İyi iş yapmanın yeterli olması çok daha iyidir. Diğer bir deyişle, sonuçlara ne kadar az bağlı olursak o kadar iyidir. Bize

gurur ve öz saygı hissettiren şey kendi standartlarımızı yerine getirmek olmalıdır. Çabamız (iyi veya kötü, sonuçlar değil) yeterli olmalıdır.

Egoyla, bu hiç de yeterli değildir. Hayır, onaylanmamız gereklidir. Karşılığını görmemiz gerekir. Özellikle sorunlu olan kısım ise genellikle bunları almamızdır. Övülürüz, para kazanırız ve bu iki şeyin her zaman birlikte gideceğini sanmaya başlarız. Beklenti sarhoşluğunun "akşamdan kalma" etkisi kaçınılmaz olarak baş gösterecektir.

Büyük İskender ve ünlü filozof Diyojen'in sıra dışı bir karşılaşması vardır. Rivayete göre Büyük İskender, uzanmış, yaz havasının tadını çıkaran Diyojen'e yaklaşır, başına dikilir ve kendisinin, dünyanın en güçlü adamının, bu dillere düşmüş gariban için ne yapabileceğini sorar. Diyojen herhangi bir şey isteyebilirdi. İstediği şey etkileyiciydi: "Gölge etme başka ihsan istemem." İki bin yıl sonra bile bu sözün, her zaman ne kadar önemli biri olduğunu kanıtlamak isteyen Büyük İskender'in karın boşluğuna indirdiği darbeyi hissedebiliriz. Yazar Robert Louis Stevenson'ın daha sonra bu karşılaşmayla ilgili söylediği gibi, "Uğraşıp durmak, sarp tepeleri tırmanmak ve tüm bunları yaptıktan sonra da insanlığın başarınıza kayıtsız olduğunu görmek acı vericidir."

Pekala, buna hazırlıklı olun. Bu olacak. Belki ebeveynleriniz yaptıklarınızdan hiç etkilenmeyecek. Belki kız arkadaşınız umursamayacak. Belki yatırımcı o rakamları görmeyecek. Belki izleyiciler alkışlamayacak. Ama işi sonuna kadar götürmeliyiz. Bizi, bunun motive etmesine izin veremeyiz.

Belisarius'un son bir görevi daha oldu. İmparatorluğu ak saçlı yaşlı bir adam olarak kurtarması için tam zamanında beraat etti ve itibarı iade edildi.

Ama hayır, hayat bir peri masalı değil. Yine haksız yere, imparatora komplo kurmakla suçlandı. Zavallı generalimiz hakkındaki ünlü "Longfellow" şiirinde, hayatının son günlerinde yoksul ve sakattır. Ama şiir büyük bir güç ifadesiyle sonlanır:

*Buna da dayanacağım*
*Ben hâlâ Belisarius'um!*

Takdir görmeyeceksiniz. Sabote edileceksiniz. Sürpriz başarısızlıklar deneyimleyeceksiniz. Beklentileriniz karşılanmayacak. Kaybedeceksiniz. Başarısız olacaksınız.

Peki yolunuza nasıl devam edeceksiniz? Kendinizden ve yaptığınız işten nasıl gurur duyacaksınız? John Wooden'ın oyuncularına tavsiyesi şöyleydi: Başarının tanımını değiştirin. "Başarı iç rahatlığıdır, olabileceğinizin en iyisi olmak amacıyla elinizden gelenin en iyisini yapmak için çaba gösterdiğinizi bilmekten dolayı yaşanan kişisel tatminin doğrudan sonucudur." Marcus Aurelius kendine şunu hatırlatıyordu, "Hırs, mutluluğunuzun başka insanların ne dediğine veya ne yaptığına bağlı olması demektir... Akıl sağlığı ise onun, kendi eylemlerinize bağlı olmasıdır."

İşinizi yapın. İyi yapın. Ve sonra "Allaha havale edin."

Onaylanma ve ödüller; bunlar sadece ekstralardır. Reddedilme, bu onların tarafı, sizin değil.

John Kennedy Toole'ın büyük kitabı *A Confederacy of Dunces* (*Alıklar Birliği*) yayıncılar tarafından reddedildi ve bu durum onu öyle üzdü ki daha sonra Mississippi, Biloxi'de boş bir yolda otomobili içinde intihar etti. Ölümünden sonra annesi kitabı buldu, yayınlanana kadar mücadele etti ve kitap en nihayetinde Pulitzer Ödülü'nü kazandı.

Bunu bir saniye için düşünün. Bu iki farklı görüş arasında ne değişti? Hiçbir şey. Kitap aynı kitaptı. Kitap, Toole el yazmasını editörlere götürüp onun için mücadele ederken de yayınlandığı, sattığı ve ödüller kazandığı zamanki kadar iyiydi. Bunu fark edebilseydi, bu onu büyük bir üzüntüden kurtaracaktı. O fark edemedi ama en azından biz bu acı örnekten, hayattaki pek çok fırsatın ne kadar da rastgele olduğunu görebiliriz.

Bu nedenle dış etkenlerin, bir şeye değip değmeyeceğine karar vermesine izin veremeyiz. Bu bizim tarafımız.

Sonuçta dünya, biz insanların ne "istediği" ile ilgilenmiyor. İstemeye, ihtiyaç duymaya ısrar edersek, kendimizi güvenilirliğe veya daha kötüsüne hazırlıyoruz demektir.

İşi yapmak yeterlidir.

# *DÖVÜŞ KULÜBÜ* ANLARI

> Gerçeği gömseniz bile, bir gün büyüyerek patlayacak ve her şeyi yok edecektir.
>
> —*Emile Zola*

Dibe vurmuş başarılı insanların listesini yapmaya kalkışsak, elinizdeki kitabın sayfalarına sığdıramayız.

Herkesin, tüm bakış açısını değiştiren, sarsıcı anlar yaşadığı düşüncesi neredeyse bir klişedir. Ama bu onun doğru olmadığı anlamına gelmez.

J. K. Rowling, üniversiteden yedi yıl sonra kendini başarısız bir evlilik yapmış yalnız bir ebeveyn olarak, çocuklarının karnını zar zor doyurabilir halde, işsiz ve evsizliğe doğru gider bir durumda buldu. Genç Charlie Parker ekibin geri kalanıyla sahnede mükemmel bir iş çıkardığını düşünüyordu ta ki Jo Jones ona bir zil fırlatıp aşağılanma içinde sahneden kovana dek. Genç Lyndon Johnson, bir Hill Country çiftlik delikanlısı tarafından kız mevzusu yüzünden öldüresiye dövülmüştü ve "bur-

nu havada" kendinden emin imajı yerle bir olmuştu.

Dibe vurmanın pek çok şekli vardır. Neredeyse herkes bir noktada bunu kendi tarzında deneyimler.

*Fight Club* (*Dövüş Kulübü*) kitabında Jack karakterinin dairesi havaya uçar. Tüm eşyaları (patetik bir şekilde sevdiği "her bir mobilya parçası") yok olur. Daha sonra, dairesini havaya uçuran kişinin Jack'in kendisi olduğu ortaya çıkar. Jack çoğul kişiliklidir ve patlama, herhangi bir şey yapmaya korktuğu hazin uyuşukluktan onu uyandırmak için "Tyler Durden" tarafından düzenlenmiştir. Sonuç, yaşamının tamamen farklı ve karanlık bir tarafına doğru bir yolculuktur.

Yunan mitolojisinde karakterler genellikle bir *katabasis* ("düşüş") deneyimler. İnzivaya zorlanırlar, depresyon geçirirler veya kimi zaman kelimenin gerçek anlamıyla yeraltı dünyasına girerler. Ortaya çıktıklarında ise daha yüksek bir anlayışa ve bilgiye sahip olurlar.

Günümüzde o yere cehennem diyoruz ve hepimiz ara sıra orada zaman geçiriyoruz.

Etrafımızı saçmalıklarla, dikkatimizi dağıtacak şeylerle dolduruyoruz. Bizi neyin mutlu ettiği ve neyin önemli olduğu hakkında yalanlarla dolduruyoruz. Olmamamız gereken bir insan haline geliyor ve yıkıcı, korkunç davranışlarda bulunuyoruz. Bu sağlıksız ve ego kaynaklı durum gittikçe pekişiyor ve neredeyse kalıcı hale geliyor. Ta ki *katabasis* bizi bununla yüzleşmek zorunda bırakana dek.

*Duris dura franguntur*. Sert şeyler, sert şeyler tarafından kırılır.

Ego ne kadar büyükse, düşüş o kadar sert olur.

Bu şekilde olmak zorunda olmasaydı ne iyi olurdu. Hafifçe dürtüldüğümüzde kendimizi düzeltebilseydik, küçük bir uya-

rıyla illüzyonlarımızı terk edebilseydik, egomuzu kendi kendimize alt edebilseydik harika olurdu. Ama böyle olmuyor. Rahip William A. Sutton'ın 120 yıl önce dediği gibi, "aşağılamalara göğüs germeden alçakgönüllü olamayız." Kendimizi bu deneyimlerden kurtarmak çok iyi olurdu ama bazen bir körün gözlerinin açılması için tek yol budur.

Aslında hayattaki önemli değişikliklerin pek çoğu tamamen yıkıldığımız ve dünya hakkında bildiğimizi sandığımız her şeyin yanlış olduğunu gördüğümüz anlardan doğar. Bunlara "Dövüş Kulübü Anları" diyebiliriz. Kimi zaman kendi kendine gerçekleşirler, kimi zaman ise bize yapılan bir şeyler vardır, ama nedeni her ne olursa olsun ödümüzün koptuğu değişimler için katalizör olabilirler.

Hayatınızdaki bir anı düşünün (belki de şu anda deneyimlediğiniz bir andır): Patronunuzun, tüm çalışanların önünde sizi eleştiri yağmuruna tutması; sevdiğiniz kişiyle yaptığınız o konuşma; hiç yazılmamasını umduğunuz haberi size bildiren Google Alert uyarısı; alacaklıdan gelen o telefon; sizi küçük dilini yutmuş ve şaşkına uğramış şekilde koltuğunuza mıhlayan o haber.

Yaşanan kırılmayla daha önce görülmeyen bir şeyin açığa çıktığı o anlarda, Gerçek denen şeyle göz teması kurmaya zorlanırsınız. Artık daha fazla gizleyemezsiniz veya rol yapamazsınız.

O anlarda pek çok soru belirir: *Bundan nasıl bir anlam çıkarmalıyım? Nasıl ilerleyebilir ve yüzeye çıkabilirim? Bu dip noktası mı, yoksa dahası var mı? Bana sorunlarımı anlattı, peki bunları nasıl düzelteceğim? Bunun olmasına nasıl izin verdim? Bir daha asla olmamasını nasıl sağlarım?*

Tarihe baktığımızda bu olayların genelde üç özellikle tanımlandığını görürüz:

1. Neredeyse her zaman dışarıdan bir gücün veya insanın eliyle gerçekleşirler.
2. Genellikle zaten kendimiz hakkında bildiğimiz ama itiraf etmeye korktuğumuz şeyleri içerirler.
3. Yıkımdan, büyük bir ilerleme ve gelişme fırsatı doğar.

Peki herkes bu fırsattan faydalanır mı? Elbette hayır. Ego çoğunlukla yıkıma neden olur ve sonra da bizi gelişmekten alıkoyar.

2008 ekonomik krizi pek çok insan için her şeyin açıkça ortaya çıktığı bir an değil miydi? Mesuliyetten kaçma, aşırı borçlara girilen yaşam tarzları, hırs, sahtekârlık, devam etmesi mümkün olmayan trendler. Bazıları için bu bir uyarı işaretiydi. Diğerleri ise sadece birkaç yıl sonra tamamen eski hallerine döndüler. Onlar için bir dahaki sefer çok daha da kötü olacak.

Hemingway, genç bir adamken kendi dibini bulduğu olaylar yaşadı. Bunlardan edindiği anlayışı zamanın ötesinde bir eser olan *Silahlara Veda* kitabında dile getirdi. Şöyle yazmıştı, "Dünya herkesi kırar ve çoğu insanın kırılan yerleri sonra güçlenir. Kıramadıklarını ise öldürür."

Dünya size gerçeği gösterebilir ama kimse sizi onu kabul etmeye zorlayamaz.

12 basamak gruplarında neredeyse tüm basamaklar egonun bastırılmasıyla ve biriken hak iddialarının, yüklerin ve enkazların temizlenmesiyle ilgilidir. Böylece, bunların hepsi soyulup çıkarıldığında geriye kalan şeyi görebilirsiniz ve geriye kalan şey gerçek sizdir.

O eski dost inkâra (yani hoşlanmadığınız şeyin gerçek olabileceğine inanmayı reddeden egoya) başvurmak her zaman çok cezbedicidir.

Psikologlar, tehdit edilen egoizmin yeryüzündeki en tehlikeli güçlerden biri olduğunu söyler: "Onuruna" dil uzatılan çete üyesi, reddedilen bir narsist, utandırılan bir zorba, ifşa edilen bir sahtekâr, yalanı açığa çıkan bir palavracı.

Bunlar, köşeye sıkıştıklarında yakınında olmak istemeyeceğiniz insanlardır. Ne de kendinizi bu şekilde köşeye sıkışmış görmek istersiniz. Aklınızdan şunlar geçer: Bu insanlar benimle nasıl böyle konuşurlar? Kendilerini ne sanıyorlar? Hepsine bunu ödeteceğim.

Bazen, söylenen veya yapılan bir şeyle yüzleşemediğimiz için, katlanılamaz olan bu şeye karşılık olarak akla gelmeyecek bir şey yaparız: Durumu kızıştırırız. Bu, en saf ve zehirli haliyle egodur.

Lance Armstrong'a bakılım. Hile yaptı ama pek çok insan hile yapıyordu. Bu sahtekârlık ifşa olduğunda ve bir sahtekâr olduğunu (bir saniye için bile olsa) görmek zorunda bırakıldığında işler gerçekten kötüye gitmeye başladı. Tüm kanıtlara rağmen bunu inkâr etti. Başka insanların hayatlarını mahvetmeye devam etti. Kendi saygımızı veya başkalarının saygısını kaybetmeye öyle korkuyoruz ki korkunç şeyler yapmayı göze alabiliyoruz.

"Kötü şeyler yapan herkes ışıktan nefret eder ve yaptıkları ifşa olacak korkusuyla ışığa çıkmaz" der Yuhanna 3:20. Büyük veya küçük, hepimiz bunu yaparız. İster sıradan bir kendini kandırma olsun, ister gerçek bir kötülük, ifşa olmak hiç de hoş değildir ama arkamızı dönüp gitmek sadece hesaplaşmayı erteler. Ne kadar süreyle olduğunu ise kimse bilemez.

Belirtilerle yüzleşin. Hastalığı tedavi edin. Ego bunu zorlaştırır; ertelemek, bahsi ikiye katlamak, hayatımızda yapmamız gereken değişiklikleri görmekten kaçınmak daha kolaydır.

Ama değişim, eleştiriyi ve etrafımızdaki insanların sözlerini duyduğumuzda başlar. Bu sözler kötü niyetli, öfkeli veya acı verici olsa bile. Onları düşünüp değerlendirmeli, önemli olmayanları ayırmalı ve diğerleri üzerine derinlemesine düşünmelisiniz.

*Dövüş Kulübü*'ndeki karakter sonunda kendi çıkışını gerçekleştirmek için dairesini havaya uçurmak zorunda kalıyor. Beklentilerimiz, abartmalarımız ve ihtiyatsızlığımız bu tür anları kaçınılmaz kılıyor ve bunun acı verici olmasına neden oluyor. İşte karşınızda, şimdi bununla ne yapacaksınız? Değişebilirsiniz veya inkâr edebilirsiniz. Vince Lombardi'nin bir keresinde dediği gibi, "Bir takım, aynı insanlar gibi, yeniden yükselmeden önce dizlerinin üzerine çökmelidir." Evet, dibe vurmak göründüğü kadar kötüdür.

Ama ardından gelen duygu, dünyanın en güçlü perspektiflerinden birini sunar. Başkan Obama, çalkantılı ve zorlu başkanlık döneminin sonuna yaklaşırken bunu şu sözlerle ifade ediyordu, "Niagara Şelalesi'nden aşağı yuvarlanan bir varilin içindeydim ve yüzeye çıktım, hayatta kaldım. Bu çok özgürleştirici bir duygu."

Elimizden geliyorsa, illüzyonlardan dolayı hiç acı çekmesek, diz çökmek zorunda kalmasak veya kontrolden çıkmasak çok daha iyi olur. Bu kitapta da onca sayfa boyunca bundan bahsettik. Ama bu mücadele kaybedilirse, kendimizi bulacağımız yer burasıdır.

En nihayetinde kendi gelişiminizi takdir edebilmenin tek yolu, kazdığınız çukurun kenarında durmak ve duvarı tırmanırken bıraktığınız kanlı tırnak izlerine bakıp şefkatle gülümsemektir.

# SINIR ÇİZİN

Ancak karakterinizi mahvederse hayatınızı da mahvedebilir.

—*Marcus Aurelius*

John DeLorean, otomobil şirketini aşırı hırs, ihmalkârlık, narsizim, açgözlülük ve yanlış yönetim sonucu başarısızlığa uğrattı. Kötü haberler art arda gelmeye başladığında ve durum açıkça ortaya çıktığında nasıl tepki verdi dersiniz?

Hiç yakınmadan durumu kabullendi mi? Dargın çalışanlarının ona bahsettiği hataları ilk defa kabul mü etti? Kendisinin, yatırımcıların ve çalışanların başına bunca dert açan hatalar ve kararlar hakkında biraz da olsa etraflıca düşünebildi mi?

Elbette hayır. Bunların yerine 60 milyon dolarlık bir uyuşturucu ticaretiyle ve onun neticesinde de tutuklanmasıyla sonuçlanacak bir dizi olaya karıştı. Evet, şirketi başarısız olmaya başladıktan sonra (neredeyse tamamen onun gayri profesyonel yönetim şekliyle ilişkili bir başarısızlık), onu kurtarmanın en

iyi yolunun, yaklaşık 100 kilogramlık yasadışı kokain sevkiyatıyla para sağlamak olduğuna karar verdi.

Herkesin gözü önünde gerçekleşen bu son derece utanç verici tutuklamanın ardından DeLorean, inanılması oldukça güç olan "tuzak" savunmasıyla suçlamalardan aklandı. Hem de elinde bir çanta kokain tutarak heyecanla "bu mal altın kadar iyi" dediği video görüntüsüne rağmen.

John DeLorean'un parçalanmasına neyin sebep olduğu çok açık. İşleri kimin daha da kötüleştirdiği de aşikâr. Cevap: KENDİSİ. Kendini bir çukurda buldu ve cehenneme ulaşana dek kazmaya devam etti.

Bir durabilseydi. Herhangi bir noktada şunu diyebilseydi: Olmak istediğim insan bu mu?

İnsanlar her zaman hata yapar. Yönetebileceklerini düşündükleri şirketler açarlar. Biraz fazla görkemli olan büyük ve cesur vizyonlara sahiplerdir. Bunda hiçbir sorun yok; bir girişimci, yaratıcı ve hatta şirket yöneticisi olmak bunu gerektirir.

Riskler alırız. İşleri berbat ederiz.

Sorun, kimliğimiz işimize bağlı olduğunda başlar. Herhangi bir başarısızlığın, bir insan olarak hakkımızda kötü bir şey söylediği endişesine kapılırız. Sorumluluk almaktan ve işleri berbat ettiğimizi itiraf etmekten korkarız. Hatanın ardından parayı ve hayatı sokağa atarız ve sonuçta işleri daha da kötüleştiririz.

Etrafınız kuşatılmış gibi hissedebilirsiniz. İhanete uğramış veya hayatınızın işi sizden çalınmış gibi hissedebilirsiniz. Bunlar, sizi rasyonel ve iyi eylemlere götürecek rasyonel ve iyi duygular değildir.

Ego şöyle sorar: *Bu neden benim başıma geliyor? Bundan nasıl kurtulabilirim ve insanlara düşündükleri kadar harika olduğumu nasıl kanıtlayabilirim?* Bu, en ufak bir zayıflık belirtisine karşı duyulan, hayvani içgüdülere ait bir korkudur.

Bu filmi daha önce gördünüz. Bunu daha önce yaptınız. Umutsuzca savaşıp işleri daha kötü hale getirdiniz.

Bu, mükemmel sonuçlara ulaşan bir yol değil.

Steve Jobs'ı örnek alalım. Apple'dan kovulmasından yüzde yüz kendisi sorumluydu. Daha sonraki başarısından dolayı Apple'ın onu kovma kararı kötü bir yöneticilik örneği gibi görünse de o sırada yönetilemez durumdaydı. Egosu kesinlikle kontrolden çıkmıştı. John Sculley ve Apple CEO'su olsaydınız siz de Steve Jobs'ın o halini kovardınız ve bunu yapmakta da son derece haklı olurdunuz.

Steve Jobs'ın kovulmasına verdiği tepki anlaşılabilir. Ağladı. Savaştı. Kaybettiğinde, tek bir tanesi hariç tüm Apple hisselerini sattı ve orayı bir daha asla düşünmeyeceğine yemin etti. Ama sonra yeni bir şirket açtı ve tüm hayatını ona adadı. İlk başarısızlığının kökenindeki yönetim hatalarından elinden geldiğince ders almaya çalıştı. O şirketinin ardından Pixar adında başka bir şirket daha açtı. Engelli park yerlerine park eden ünlü megaloman Steve Jobs bu kritik anda şaşırtıcı bir şekilde tepki vermişti. Sonuçta bu, kendi dehasına inanmış CEO'lar için zorlayıcı bir durumdur. Sadece kendini yeniden kanıtlayana kadar değil, en başında onu başarısızlığa götüren kusurları ciddi ölçüde giderene dek çalıştı.

Başarılı ve güçlü insanların bunu yapabildiği çok sık görülen bir şey değildir. Canlarını acıtan bir başarısızlık deneyimlediklerinde böyle davrandıklarına pek rastlanmaz.

Örnek olarak American Apparel'ın kurucusu Dov Charney'i verebiliriz. Yaklaşık 300 milyon dolar kaybettikten ve adı onlarca skandala karıştıktan sonra şirket ona iki seçenek sundu: CEO görevinden çekilmek ve şirkete yaratıcı danışmanlık yapmak (büyük bir maaş karşılığında) ya da kovulmak. Charney her iki seçeneği de reddetti ve daha kötü bir şeyi tercih etti.

Kararı protesto ederek dava açtı, şirkette sahip olduğu her şeyi riske atarak koruma fonuyla düşmanca bir ele geçirme savaşına girişti ve yönetiminin incelenmesi ve yargılanması konusunda ısrar etti. Öyle de oldu ve sonuçta aklanmadı. Kişisel yaşamı manşetlere çıktı ve utanç verici ayrıntılar ortalığa döküldü. Davasında kendisini temsil etmesi için seçtiği avukatı, daha önce Charney'i onlarca defa cinsel taciz ve mali usulsüzlükler için dava etmişti. Geçmişte Charney bu adamı, kendisinden para koparmaya çalışmakla ve düzmece iddialarda bulunmakla suçlamıştı. Şimdi ise birlikte çalışıyorlardı.

American Apparel ondan kurtulmak için 10 milyon dolardan fazla para harcadı. Bir hâkim yasaklama emir çıkardı. Satışlar düştü. Sonunda şirket ayakta durabilmek için çalışanlarını işten çıkarmaya başladı; bunlar, Charney'in uğruna savaştığını iddia ettiği insanlardı. Bir yıl sonra şirket iflas etti ve o da beş parasız kaldı.*

Bu olay, gözden düşen devlet adamı ve general Alcibiades örneğine benziyor. Peloponez Savaşında önce anavatanı ve en büyük aşkı Atina için savaştı. Sonra, belki işlediği belki de işlemediği bir sarhoşluk suçuyla atıldı ve Atina'nın can düşmanı Sparta'ya sığındı. Sonra Spartalılarla ters düştü ve her ikisinin

* Ben oradaydım ve tüm süreci gördüm. İç parçalayıcıydı.

de düşmanı olan Pers İmparatorluğu'na sığındı. Son olarak Atina'ya geri alındı ve Sicilya'yı işgal etmekle ilgili sahip olduğu iddialı planlar Atinalıları nihai yıkıma sürükledi.

Ego, sevdiğimiz şeyi öldürür. Bazen bizi de öldürmeye yaklaşır.

Amerika'nın "kurucu babaları" arasında en trajik ve gereksiz sonu yaşayan Alexander Hamilton'ın bu konuda bilgece sözler söylemiş olması ilginçtir (bir de ölümcül düellosunu yapmadan önce kendi tavsiyesini hatırlayabilseydi). "Metanet ve şerefle davranın" diye yazıyordu kendi sebep olduğu ciddi mali ve yasal sıkıntılar yaşayan, perişan haldeki bir arkadaşına. "Makul bir kurtulma umudu göremiyorsan, daha dibe saplanma. Tamamen durma cesaretini göster."

Tamamen durmak. Bu, insanların her şeyden vazgeçmesi gerektiği anlamına gelmiyor. Bu, pes edemeyen bir dövüşçünün veya emekliye ayrılma zamanının geldiğini fark edemeyen bir boksörün zarar görmesidir. Gerçekten de öyle. Büyük resmi görebilmeniz gerekir.

Ama ego kontrolde olduğunda onu kim görebilir ki?

Diyelim ki başarısız oldunuz ve hatta bu tamamen sizin hatanız. Böyle şeyler olur ve dedikleri gibi bazen böyle şeyler herkesin gözleri önünde olur. Bu, hiç de eğlenceli değildir. Sorulması gereken sorular şunlardır: Durumu daha kötü mü yapacaksınız? Yoksa bu durumdan haysiyetle ve karakterinizi bozmadan mı çıkacaksınız? Bir gün daha savaşmak için mi yaşayacaksınız?

Bir takım, oyunu kaybediyor gibi göründüğünde antrenör oyuncuları çağırıp onlara yalan söylemez. Bunun yerine onlara kim olduklarını, neler yapabileceklerini hatırlatır ve oraya çı-

kıp bunu göstermeleri için onları teşvik eder. İyi bir takım, kafasında kazanmak veya bir mucize olması fikri olmadan, maçı mümkün olan en yüksek standartta tamamlamak için elinden gelenin en iyisini yapar (ve maç süresini düzenli maça çıkmayan diğer oyuncularla paylaşır). Ve hatta kimi zaman geri gelip maçı kazanırlar.

Çoğu sıkıntı geçicidir... yeter ki onu kalıcı hale getirmeyin. İyileşme görkemli bir süreç değildir, adım adım ilerler. Yeter ki hastalığı değil, tedaviyi seçin.

Sadece ego, utanç verici bir durumun veya başarısızlığın, olduğundan daha fazla şey ifade ettiğini düşünür. Tarih, son derece küçük düşürücü durumlar yaşayan ama yine de toparlanıp uzun ve etkileyici kariyerlere sahip olan insanlarla doludur: Sağduyu eksikliği yüzünden seçimleri ve makamları kaybeden ama bir süre sonra başa geçmek için geri dönen politikacılar, filmleri başarısız olan oyuncular, yazar tıkanıklığı yaşayan yazarlar, gaflar yapan ünlüler, hatalar yapan ebeveynler, şirketleri bocalayan girişimciler, kovulan yöneticiler, performansı düşen oyuncular, elindeki hisselerin değeri düşen insanlar. Tıpkı bizim gibi tüm bu insanlar da başarısızlığın yakıcılığını hissetmiştir. Kaybettiğimizde bir seçimimiz vardır: Bunu, kendimiz ve işin içindeki herkes için kazanma ihtimali olmayan duruma mı çevireceğiz? Yoksa bu bir kaybetme... ve sonra da kazanma mı olacak?

Çünkü hayatta kaybedersiniz. Bu bir gerçektir. Bir doktorun belli bir noktada ölüm saatini açıklaması gerekir. Bunu yapmak zorundadır.

Ego, bizim sarsılmaz bir varlık, durdurulamaz bir güç olduğumuzu söyler. Bu yanılgı sorunlara yol açar. Ego, kurallara

uymayarak başarısızlığa uğrar veya sıkıntılar yaşar (her şeyini aptalca bir projeye yatırır, gizli kapaklı entrikalara veya umutsuzca yapılan son bir girişime bel bağlar) hem de onu en başında bu noktaya getiren şeyin bu olmasına rağmen.

Yaşamın herhangi bir noktasında yüksek emeller peşinde koşuyor ya da başarı veya başarısızlıkla karşılaşıyor olabiliriz, hatta şu anda başarısızlığa uğruyor olabiliriz. Bilgelikle, bu konumların hepsinin geçici olduğunu ve bir insan olarak sizin değerinizi ifade etmediklerini kavrarız. Nedeni her ne olursa olsun başarı parmaklarımızın arasından kayıp gitmeye başladığında verilmesi gereken tepki, onu elinizde tutmaya çalışarak sertçe kavrayıp paramparça etmek değildir. Yapılması gereken şey, kendinizi o istekli halinize geri getirmeniz gerektiğini anlamaktır. İlk baştaki prensiplere ve işe yarayan uygulamalara geri dönmeniz gereklidir.

Seneca bir seferinde "ölümden korkan insan, yaşayan bir insana layık hiçbir şey yapamaz" demişti. Bu sözü şöyle değiştirelim: Başarısızlıktan kaçınmak için her şeyi yapan bir insan, kesinlikle başarısızlığa layık bir şey yapacaktır.

Tek gerçek başarısızlık prensiplerinizi terk etmektir. Sevdiğiniz şeyden ayrılmaya katlanamadığınız için onu öldürmek bencilce ve aptalcadır. İtibarınız birkaç darbeyi kaldıramıyorsa, zaten daha en başında hiçbirini hak etmiyormuş demektir.

# KENDİ SKORUNUZU KENDİNİZ TUTUN

> Hatalarımdan bir şeyler öğrenmek dışında hiç geçmişe bakmam... Gurur duyduğunuz şeyleri tekrar düşünmekte sadece tehlike görüyorum.
>
> —*Elisabeth Noelle-Neumann*

16 Nisan 2000'de New England Patriots, Michigan Üniversitesi'nden yeni bir oyun kurucu aldı. Onu detaylıca incelemişlerdi ve bir süredir gözleri üzerindeydi. Hâlâ müsait olduğunu görünce onu aldılar. Oyuncu seçiminin 6. turuydu ve 199. seçimiydi.

Genç oyun kurucunun adı Tom Brady'di.

Acemilik sezonunun başlangıcında dördüncü sıradaydı. İkinci sezonunda "starter" oldu. New England o sene Super Bowl'u kazandı. Brady, MVP (most valuable player–en değerli oyuncu) unvanını aldı.

Yatırımın geri dönüşü açısından muhtemelen futbol tarihinin en büyük oyuncu seçimiydi: Dört Super Bowl yüzüğü (6 katılıştan), 14 başlangıç sezonu, 172 galibiyet, 428 gol, 3 Super

Bowl MVP unvanı, 58.000 yard atış, 10 Pro Bowl ve tarihteki herhangi bir oyun kurucudan daha fazla küme unvanı. Liste henüz sona ermiş de değil. Brady daha pek çok sezon çıkaracak gibi gözüküyor.

Herhalde Patriots'un yönetici kadrosunun bu yatırımdan dolayı son derece mutlu olduğunu düşünürsünüz. Gerçekten de öylelerdi. Ama aynı zamanda da kendileriyle ilgili derin bir hayalkırıklığına da uğramışlardı. Brady'nin sergilediği şaşırtıcı yetenekler, Patriot'un keşif raporlarının çok da iyi olmadığı anlamına geliyordu. Oyuncuları o kadar değerlendirmelerine rağmen onun bu elle tutulamayan niteliklerini bir şekilde gözden kaçırmışlardı veya yanlış değerlendirmişlerdi. Bu cevherin altıncı sezona dek beklemesine neden olmuşlardı. Onu başka bir takım seçebilirdi. Daha da önemlisi, ödüllü starter'ları Drew Bledsoe sakatlıkları yüzünden oynayamaz hale gelip de Brady'nin potansiyelini fark etmek zorunda kalana dek onun hakkında yanılıp yanılmadıklarından da emin değillerdi.

Şansları yaver gitmiş olsa da Patriots, en başında bu seçimin gerçekleşmemesine neden olabilecek spesifik istihbarat başarısızlığı üzerine odaklandı. Kılı kırk yardıklarından veya mükemmeliyetçiliklerinden değil. Benimsedikleri performans standartları çok daha yüksekti.

Patriots'un personel müdürü Scott Pioli, takımın 5. turda seçtiği ama antrenman kampının üstesinden gelemeyen Dave Stachelski'nin fotoğrafını yıllarca masasında tuttu. Bu bir hatırlatıcıydı: Düşündüğün kadar iyi değilsin. Her şeyi çözmedin. Odaklan. Daha iyisini yap.

Antrenör John Wooden de bu konuda oldukça netti. Onun veya takımın başarılı olup olmadığına karar veren şey her zaman

sayı tabelası değildi; yaratılan "galibiyet" bu değildi. Bo Jackson "mükemmel yapmadığını" bilirse gerçekleştirdiği sayı vuruşundan veya sayı koşusundan etkilenmeyecekti. (Aslında, beysbol birinci ligindeki ilk vuruşundan sonra bu nedenle topu istemedi; onun için bu sadece "ortaya kadar yerden giden bir top"tu.)

Büyük insanlar bu şekilde düşünür. Her başarıda bir başarısızlık buldukları için değil. Kendileri için, toplumun hedeflenen başarı olarak gördüğü şeyin üzerinde bir standarda sahiplerdir. Bundan dolayı başka insanların ne düşündüğünü fazla umursamazlar; kendi standartlarını karşılayıp karşılamadıklarıyla ilgilenirler. Ve bu standartlar diğer herkesinkinden çok ama çok daha yüksektir.

Patriots, Brady'nin seçiminin akıllıca bir hamleden ziyade bir şans olduğunu gördü. Bazı insanlar şanslarından dolayı kendilerini kutlamayı seçse de onlar bunu yapmadı. Kimse Patriot'un (veya NFL'deki herhangi bir takımın) egosuz olduğunu söyleyemez. Ama bu olayda, kendilerini tebrik edip kutlamak yerine kafa kafaya verip nasıl daha da iyi olabileceklerine odaklandılar. Bu yaklaşım alçakgönüllülüğü, kurumsal olarak, kişisel olarak ve profesyonel olarak büyük bir güç haline getirir.

Bu arada böyle davranmak hiç de eğlenceli olmayabilir. Bazen kendi kendine işkence etmek gibi gelebilir. Ama bu tutum sizi her zaman yola devam etmeye ve gelişmeye zorlar.

Ego, meselenin her iki yönünü de göremez. Daha iyi hale gelemez çünkü sadece onaylanmayı görür. Unutmayın "kibirli insanlar övgüden başka bir şey duyamazlar." Ego, yolunda gitmeyen şeyleri değil, sadece iyi giden şeyleri görebilir. İşte bu yüzden egomanyakların geçici başarılar elde ettiğini ama bunları nadiren sürdürebildiklerini görürüz.

Bizim için puan tabelası sadece bir puan tabelası olmamalıdır. Warren Buffett de aynı şeyi söyleyerek içsel puan tabelası ile dışsal puan tabelası arasında bir ayrım yapmıştı. Potansiyeliniz, yapabileceğiniz mutlak iyi; kendinizi işte bu ölçüye göre değerlendirmelisiniz. Kendinizi, kendi standartlarınıza göre ölçmelisiniz. Kazanmak yeterli değildir. İnsanların şansı yaver gidip kazanabilirler. İnsanlar pislik yapıp kazanabilirler. Herkes kazanabilir. Ama herkes, kendisinin olabilecek en iyi versiyonu değildir.

Evet, kulağa sert geliyor. Madalyonun öbür yüzünde ise bu, zaman zaman yaşanan mağlubiyetler sırasında da dürüstçe mağrur ve güçlü olabilmek anlamına gelir. Denklemden egoyu çıkardığınızda başkalarının düşünceleri ve dışsal göstergeler o kadar önemli olmayacaktır. Bu daha zordur ama nihayetinde dirençli olmanın formülü budur.

Ekonomist (ve filozof) Adam Smith'in, akıllı ve iyi insanların kendi eylemlerini nasıl değerlendirdikleri hakkında bir teorisi vardı:

Kendi davranışımızı incelediğimiz ve onu tarafsız bir izleyicinin bakış açısıyla değerlendirmeye çalıştığımız iki farklı durum vardır: birincisi, eyleme geçmek üzereyken ve ikincisi eyleme geçtikten sonra. Her iki durumda da değerlendirmelerimiz son derece taraflı olma eğilimindedir. Ama değerlendirmelerimiz, tarafsız olmalarının en önemli olduğu zamanlarda daha da taraflı olma eğilimi gösterirler. Eyleme geçmek üzereyken heveslilik hali nadiren, ne yaptığımızı tarafsız bir insanın dürüstlüğüyle düşünmemize izin verir... Eylem sona erdiğinde ve onu harekete geçiren heves yatıştığında ise tarafsız bir izleyicinin duyarlılığına daha sakince geçeriz.

"Tarafsız izleyici", toplumun bize sık sık verdiği yersiz beğeninin aksine, davranışlarımızı değerlendirmemizi sağlayan bir tür kılavuzdur. Konu sadece onaylanmak değildir.

Davranışları için "teknik olarak yasadışı değil" şeklinde bahane bulan tüm o insanları, politikacıları, güçlü CEO'ları ve diğerlerini düşünün. "Kimsenin haberi olmaz" diyerek mazur gördüğünüz kendi davranışlarınızı hatırlayın. Burası, egomuzun istismar etmeye bayıldığı ahlaki gri alandır. Bir standartla (içsel, tarafsız veya her ne isim vermek istiyorsanız) ilgili olarak egonuzu mazur görmediğinizde, ölçüsüzlükleri veya haksız davranışları daha az tolere etmeye başlarsınız. Çünkü artık önemli olan, neyin yanınıza kâr kaldığı değil, neyi yapmanız veya yapmamanız gerektiğidir.

Başlangıçta bu yol bize daha zor gelir ama sonunda bizi daha az bencil ve kendini düşünen biri haline getirir. Kendini, kendi standartlarına göre değerlendiren bir insan, başarıyı başkalarının beğenisiyle belirleyen biri kadar ilgi için yanıp tutuşmaz. Uzun vadeli düşünebilen bir insan, kısa vadeli terslikler sırasında kendine acımaz. Ekibe değer veren bir insan, övgüyü paylaşabilir ve kendi çıkarlarını pek çok insanın yapamayacağı bir şekilde işin içine dahil edebilir.

İyi giden şeyler ve ne kadar mükemmel olduğumuz hakkında düşünmek, bizi şu anda olduğumuz noktadan başka bir yere götürmez. Ama daha ileri gitmek istiyoruz, daha fazlasını istiyoruz, gelişmeye devam etmek istiyoruz.

Ego bunu engeller. Bu nedenle onu kapsamalı ve sürekli daha yüksek standartlarla ezmeliyiz. Açgözlülükle sürekli daha fazlasının peşinde olduğumuz için değil, hevesten ziyade disiplinle yavaş yavaş gerçek başarıya doğru ilerlediğimiz için.

# SEVMEKTEN VAZGEÇMEYİN

Neden dünyaya öfkelenelim ki? Sanki dünya bunun farkına varacak!

*—Euripides*

1939'da Orson Welles adlı genç bir dehaya Hollywood tarihinin en duyulmamış teklifi yapıldı. Seçtiği iki filmi, büyük bir film stüdyosu olan RKO için yazabilecek, yönetebilecek ve filmde oynayabilecekti. Welles ilk filminde, kurduğu büyük imparatorluğun ve yaşam tarzının mahkûmu haline gelen gizemli bir gazete baronunun hikâyesini anlattı. Ünlü medya patronu William Randolph Hearst bu filmin kendi hayatına dayandığına ve daha da önemlisi bunu hakaret edici bir şekilde yaptığına karar verdi. Ardından, tüm zamanların en iyi filmlerinden birini ortadan kaldırmak için büyük bir kampanya başlattı ve sonunda da başarılı oldu.

Bu hikâyede ilginç olan nokta şu: Öncelikle Hearst muhtemelen filmi hiç görmedi, yani içinde gerçekten ne olduğuna

dair aslında hiçbir fikri yoktu. İkincisi, filmin onun hakkında, en azından sadece onun hakkında olmak gibi bir niyeti yoktu. (Bildiğimiz kadarıyla Charles Foster Kane karakteri, Samuel Insull ve Robert McCormick'in de yer aldığı birkaç tarihi şahsiyetin bir karışımıydı; film Charlie Chaplin ve Aldous Huxley'in çizdiği iki benzer güç portresinden esinlenmişti ve kötülemeyi değil insanileştirmeyi amaçlıyordu.) Üçüncüsü, yetmiş sekiz yaşındaki Hearst o dönemde dünyanın en zengin adamlarından biriydi ve hayatının neredeyse sonundaydı. İlk filmini çeken bir yönetmenin kurgusal filmi kadar önemsiz bir şeyle neden bu kadar zaman harcıyordu ki? Dördüncüsü, filmi durdurma kampanyası filme büyük bir popülerlik kazandırmıştı ve Hearst'ün kontrol ve manipülasyon arzusunun nereye varabileceğini açıkça göstermişti. İronik bir şekilde, adının hakarete uğramış bir Amerikan şahsiyeti olarak sağlamlaşmasına, herhangi bir eleştirinin yapabileceğinden çok daha fazla neden olmuştu.

Nitekim bu nefret ve öfkenin paradoksudur. İnsanların umduğunun tam tersi sonuçlar yaratır. İnternet çağında buna Streisand etkisi deniyor (adını, yasal yollarla İnternet'ten evinin bir fotoğrafını kaldırtmaya çalışan Barbra Streisand'dan alıyor. Yaptıkları geri tepti ve fotoğraf, konuyu kendine haline bıraksaydı görecek olan kişi sayısından çok daha fazla insan tarafından görüldü.) Bir şeyi nefretle veya egodan dolayı yok etmeye çalışmak genellikle onun devam etmesini ve daha da yayılmasını sağlar.

Hearst'ün yaptıkları saçma noktalara vardı. Filmi incelemesi için en etkili ve güçlü dedikodu yazarı Louella Parsons'ı stüdyoya gönderdi. Onun geribildirimine göre filmin halk önüne çıkmasını engellemek için gücünün yettiği her şeyi

yapmaya karar verdi. Gazetelerinden hiçbirinde herhangi bir RKO (*Yurttaş Kane*'i yapan şirket) filminden bahsedilmemesi için bir direktif çıkardı (on yıldan uzun bir zaman sonra, Hearst gazeteleri tarafından Welles'e koyulan bu yasak hâlâ uygulanıyordu). Hearst'ün gazeteleri Welles ve özel hayatı hakkında olumsuz hikâyeler araştırmaya başladı. Dedikodu yazarı, tüm RKO yönetim kurulu üyelerini aynı şeyi yapmakla tehdit etti. Hearst ayrıca tüm film endüstrisini tehdit ederek diğer stüdyoların filme yüz çevirmesini sağlamaya çalıştı. Yakılması veya yok edilebilmesi için filmin haklarını satın almak üzere 800.000 dolar teklif etti. Çoğu sinema salonu zincirine filmi göstermemesi için baskı yapıldı ve Hearst'ün mülkiyetindeki hiçbir mülkte filmin reklamına izin verilmedi. Hearst sempatizanları Welles hakkında çeşitli makamlara söylentiler iletmeye başladı ve 1941'de J. Edgar Hoover yönetimindeki FBI onunla ilgili bir dosya açtı.

Sonuç olarak film ticari olarak başarısızlığa uğradı. Sinema literatüründe yerini bulabilmesi için yıllar geçmesi gerekti.

Hepimizin sinirlerini bozan bir şeyler vardır. Daha başarılı veya güçlü olduğumuzda, adımız, imajımız ve nüfuzumuz açısından korumamız gereken daha fazla şey olduğunu düşünürüz. Ancak dikkatli olmazsak, dünyanın canımızı sıkmasını engellemek için inanılmaz derecede zaman harcar hale geliriz.

Bir saldırıya veya hakarete ya da hoşunuza gitmeyen bir şeye en iyi karşılık nedir biliyor musunuz? Sevgi. Evet, sevgi. Müziğin sesini kısmayan komşu için. Sizi yüz üstü bırakan ebeveyn için. Evraklarınızı kaybeden memur için. Sizi reddeden grup için. Size saldıran eleştirmen için. İş fikrinizi çalan eski ortağınız için. Sizi aldatan alçak için. Sevgi.

Çünkü şarkının da dediği gibi, "nefret seni her zaman yakalar."

Pekala, size yapılan kötü bir şey için sevgi istemek belki çok fazla oldu. Ama en azından boş vermeyi deneyebilirsiniz. Omuz silkip gülmeyi deneyebilirsiniz.

Aksi takdirde dünya bir başka ebedi ve üzücü davranış kalıbına daha şahitlik edecek: Zengin ve güçlü insanlar öyle izole ve kuruntulu hale gelir ki isteğinin dışında bir şey olduğunda kendini bununla yiyip bitirir. Onu büyük bir insan yapan aynı dürtü bir anda büyük bir zayıflık haline gelir. Küçük bir rahatsızlığı büyük bir yaraya çevirir. Yara büyür, iltihaplanır ve hatta onu öldürebilir.

Nixon'ı ileri götüren ve ardından da ne yazık ki aşağı düşüren şey buydu. Kendini düşürdüğü durumu değerlendiren Nixon daha sonra, düşmanca bir dünyayla mücadele eden kavgacı biri olarak hayatı boyunca çizdiği imajın kendi felaketini getirdiğini kabul etti. Etrafını bu tür "sert adamlarla" çevrelemişti. İnsanlar Nixon'ın Watergate skandalından sonra büyük bir farkla yeniden seçildiğini unutuyor. Kendini tutamadı, savaşmaya devam etti, muhabirlere eziyet etti ve onu hakir gördüğünü veya ondan şüphe duyduğunu düşündüğü herkese saldırdı. Bu durum hikâyeyi besledi ve sonunda onu dibe batırdı. Bu tür pek çok insanda olduğu gibi o da en nihayetinde herkesten çok kendine zarar vermiş oldu. Bunun kökeninde onun nefret dolu olması ve öfkesi yatıyordu ve özgür dünyadaki en güçlü lider olması bile bunu değiştiremedi.

Böyle olmak zorunda değil. Booker T. Washington, kendisine Frederick Douglass tarafından anlatılan bir anekdottan bahseder. Bir gün seyahat etmektedir ve ırkından dolayı ken-

disinden yük vagonunda yolculuk etmesi istenir. Beyaz bir destekçi hemen yanına gelir ve bu korkunç saldırıdan dolayı özür diler. Adam, "bu şekilde aşağılandığınız için çok üzgünüm Bay Douglass" der.

Douglass hiç üzerine alınmaz. Kızgın değildir. İncinmemiştir. Coşkuyla şöyle cevap verir: "Frederick Douglass'i aşağılayamazlar. İçimdeki ruhu hiç kimse aşağılayamaz. Bu davranıştan dolayı aşağılanan kişi ben değil, bunu bana yapanlardır." Elbette bu son derece zor bir tavırdır. Nefret etmek çok daha kolaydır. Saldırmak doğaldır.

Ne var ki Douglass gibi büyük liderlerin düşmanlarından nefret etmek yerine, onlar için bir tür acıma ve empati hissettiklerini görürüz. 1992'de Demokrat Parti Ulusal Kongresinde "... sevgi. Sevgi. Sevgi. Sevgi." diye bir gündem maddesi önerisinde bulunan Barbara Jordan'ı hatırlayın. Martin Luther King Jr.'ın tekrar tekrar nefretin bir yük, sevginin ise özgürlük olduğunu söylediği konuşmalarını hatırlayın. Sevgi dönüştürürdü, nefret ise zayıflatırdı. En ünlü vaazlarından birinde işi biraz daha ileri götürmüştü: "Kendimize bakarak, düşmanlarımızı ve toplumsal hayatta veya kişisel yaşamda bizden nefret eden insanları sevmeye başlarız." Kendimizi, bizi koruyan ve boğan egodan kurtarmalıyız çünkü dediği gibi "Nefret her zaman hayatınızın ve var oluşunuzun en yaşamsal merkezini kemiren bir kanserdir. Hayatınızın en iyi ve tarafsız merkezini yiyip yok eden aşındırıcı bir aside benzer."

Bir saniye için kendinizi değerlendirin. Neyi sevmiyorsunuz? Kimin adı içinizi tiksinme ve öfkeyle dolduruyor. Şimdi kendinize şunu sorun: Bu güçlü duygular gerçekten de herhangi bir şey başarmanıza yardımcı oldu mu?

Şimdi daha geniş bir değerlendirme yapın. Nefret ve öfke gerçekten herhangi birini bir yere götürdü mü?

Diğer insanların bizi sinir eden özellikleri veya davranışları (yalancılıkları, bencillikleri, tembellikleri) nihayetinde onlar için iyi bir sonuca neden olmayacak. Onların cezasını kendi egoları ve öngörüsüzlükleri verecek.

Kendimize sormamız gereken soru şudur: Diğer insanlar berbat durumda olduğu için biz de öyle mi olacağız?

Hearst'ün on yıllarca süren kampanyasına Orson Welles'in nasıl karşılık verdiği düşünün. Kendi anlatımına göre Welles, Hearst'ün engellemek ve yok etmek için tüm kaynaklarını seferber ettiği filmin gala gecesinde asansörde Hearst ile karşılaşır. Welles ne yaptı biliyor musunuz? Hearst'ü galaya davet etti. Hearst daveti reddettiğinde de Welles, "Charles Foster Kane bu teklifi kesinlikle kabul ederdi" diyerek espri yaptı.

Welles'in o filmdeki dehasının en sonunda tüm dünya tarafından takdir edilmesi çok uzun zaman aldı. Sorun değil, Welles devam etti, başka filmler yaptı ve başka mükemmel sanat eserleri üretti. Söylenenlere göre doyurucu ve mutlu bir hayat yaşadı. Sonunda Yurttaş Kane sinema tarihinin ön saflarındaki yerini aldı. Film, ilk gösteriminden yetmiş yıl sonra nihayet San Simeon'daki, artık bir ulusal park olan Hearst Şatosunda gösterildi.

Dayanmak zorunda olduğu olaylar kesinlikle adil değildi ama en azından bunun hayatını mahvetmesine izin vermedi. Welles'in anma töreninde, yirmi yılın üzerinde beraber olduğu sevgilisinin, sadece Hearst'ü değil, bu acımasız sektördeki uzun kariyeri boyunca Welles'in aldığı her türlü saldırıyı kastederek söylediği gibi, "size temin ediyorum bunlar onu asla sertleştirmedi." Diğer bir deyişle, asla Hearst haline gelmedi.

Herkes bu şekilde karşılık veremez. Hayatlarımızın çeşitli noktalarında affetme ve anlayış gösterme kapasitemiz farklılık gösterir. Bazı insanlar hayatına devam edebilse de beraberlerinde gereksiz bir kin taşırlar. Bir anda Metallica'nın gitaristi olan Kirk Hammett'ı hatırlıyor musunuz? Ona yer açmak için gruptan çıkardıkları adam, Dave Mustaine, başka bir grup kurdu: Megadeath. Kendi inanılmaz başarısına rağmen, yıllar önce ona yapılan davranıştan dolayı hissettiği öfke ve nefret içini yiyip bitiriyordu. Bu onu bağımlılığa götürdü ve neredeyse onu öldürüyordu. Bu konuyu ele alması için bile on sekiz yıl geçmesi gerekti. Kalbinin kırıldığı ve reddedildiği o dönemin kendisine daha dün gibi geldiğini söyledi. Bir seferinde kamera karşısında eski grup arkadaşlarına anlattığı gibi, onu bu olayı anlatırken duysanız sanki köprü altında yaşayan bir adam haline geldiğini zannedersiniz. Halbuki gerçekte bu adam milyonlarca albüm sattı, mükemmel bir müzik yarattı ve bir "rockstar" hayatı yaşadı.

Hepimiz bu acıyı hissettik ve şarkı sözlerinden alıntı yaparsak, "...alaycı bir ifadeyle sırıttık." Geçmişle, birinin yaptığı bir şeyle veya olayların nasıl olması gerektiğiyle ilgili bu saplantı, acı verdiği ölçüde ego içerir. Herkes hayatına devam etmiştir ama siz bunu yapamazsınız çünkü kendi bildiğinizden başka hiçbir şey göremezsiniz. Birinin, isteyerek veya istemeyerek canınızı yakabileceğini kabullenmeyi düşünemezsiniz. Bu nedenle de nefret edersiniz.

Bir başarısızlık veya sıkıntı olduğunda nefret etmek çok kolaydır. Nefret, suçlamaya yol açar. Başka birini sorumlu tutar. Ayrıca dikkat dağıtıcı bir unsurdur; intikam almakla veya bize yapıldığını düşündüğümüz yanlışları araştırmakla meşgul olduğumuzda başka çok fazla bir şey yapmayız.

Bu bizi olmak istediğimiz yere yaklaştırır mı? Hayır. Sadece olduğumuz yerde kalmamıza neden olur veya daha kötüsü gelişimimizi tamamen durdurur. Hearst'ün durumunda olduğu gibi zaten başarılıysak, adımıza gölge düşürür ve altın yıllarımız olması gereken bir dönemi kirletir.

Bu arada sevgi ise hemen oradadır. Egosuz, açık, pozitif, incinebilir, huzurlu ve üretken.

# ATACAĞINIZ HER ADIMDA EGO DÜŞMANDIR...

Çalışmayı hiç sevmem –zaten hiç kimse sevmez– ama çalışmanın insana verdiği şeyi severim; kendini bulma şansı.

—*Joseph Conrad*

William Manchester'ın yazdığı destansı Winston Churchill biyografisinde ortadaki cildin (setin üçüncü kitabı) adı *Alone*'dur (Yalnız). Churchill tam sekiz yıl boyunca öngörüsüz meslektaşlarının ve yükselen faşizm tehdidinin karşısında ve hatta tüm Batı'da neredeyse tamamen tek başına durdu.

Ama sonunda yine zafere ulaştı. Ve yine zorluklar yaşadı. Ve yine kendini kanıtladı.

Katharine Graham, ailesinin gazete imparatorluğunu devraldığında tek başınaydı. Oğlu Donald Graham, 2000'lerin ortasında sektörün ciddi bir düşüş yaşadığı dönemde şirketi korumaya çalışırken benzer bir baskı hissetmiş olmalı. Her ikisi de bunun üstesinden geldiler. Yani siz de yapabilirsiniz.

Bundan kaçış yok: Zorluklar yaşayacağız. Zorlanma duygusunu hissedeceğiz. Benjamin Franklin'in dediği gibi, "bardağı dibine kadar içenler biraz posayla karşılaşmaya hazır olmalıdır."

Peki ya o posalar o kadar da kötü değillerse? Harold Geneen'ın dediği gibi, "İnsanlar başarısızlıklarından bir şeyler öğrenir. Başarılarından ise nadiren herhangi bir şey öğrenirler." Bu yüzden eski bir Kelt atasözü şöyle der, "Çok şey gör, çok çalış, çok acı çek, bilgeliğe giden yol budur."

Şu anda göğüs gerdiğiniz şey böyle bir yol olabilir ve de olmalıdır.

Bilgelik mi, cehalet mi? Sonucu belirleyecek oy egoya aittir.

Arzu başarıya (ve zorluklara) götürür. Başarı kendi zorluğunu (ve umarız ki yeni hedefleri) yaratır. Zorluk, arzuya ve daha fazla başarıya götürür. Bu sonsuz bir döngüdür.

Hepimiz bu döngünün içindeyiz. Hayatımızın çeşitli noktalarında, bu döngünün içinde farklı yerler işgal ediyoruz. Ama başarısız olduğumuzda bu gerçekten berbat bir şeydir. Buna hiç şüphe yok.

Bizim için bir sonraki adım ne olursa olsun, kaçınmak isteyeceğimiz tek bir şey olduğundan emin olabiliriz. Ego. O, bütün adımları zorlaştırır ve daimi kılacağı tek şey başarısızlıktır; şayet hemen şimdi ve burada hatalarımızdan ders çıkarmazsak. Bu anı, kendimizi ve kendi aklımızı daha iyi anlamak için bir fırsat olarak kullanmazsak ego, pusulasını başarısızlığa çevirecektir.

Bütün büyük adamlar ve kadınlar oldukları noktaya ulaşmak için zorlukların içinden geçti, hepsi hatalar yaptı. Bu deneyimlerden faydalandılar; bu fayda, sadece yanılmaz olmadıklarını, işlerin her zaman istedikleri gibi gitmeyeceğini anlamak

bile olabilir. İşin içinden çıkmanın tek yolunun farkındalık olduğunu gördüler, aksi takdirde tekrar ayağa kalkamayacaklar ve yeniden yükselemeyeceklerdi.

Bu yüzden onların mottoları bize rehberlik ediyor ve böylece yolculuğumuzun her evresinde hayatta kalıyor ve gelişiyoruz. Çok basit (ama her zamanki gibi, hiç kolay değil).

*Egodan dolayı arzulamamak veya*
*peşine düşmemek. Ego olmadan*
*başarılı olmak.*
*Başarısızlığın içinden egoyla değil, kuvvetle geçmek.*

# SONSÖZ

> Hepimizin hayatında bir tür iç savaş var. Ruhumuzun asi Güneyi, ruhumuzun Kuzeyine başkaldırıyor. Ve her bir hayatın her bir parçasında bu bitmeyen savaş yaşanıyor.
>
> —*Martin Luther King Jr.*

Şu anda bunu okuyorsanız bu kitabın üstesinden geldiniz demektir. Bazılarının bunu yapamayacağından korkuyordum.

Dürüst olmak gerekirse, kendim buraya kadar gelebileceğimden emin değildim.

Nasıl hissediyorsunuz? Yorgun? Aklı karışmış? Özgür?

Birinin egosuyla kafa kafaya gelmek hiç de kolay bir iş değil: öncelikle egonun orada olabileceğini kabul etmek ve ardından onu incelemeye ve eleştiriye maruz bırakmak. Pek çoğumuz, rahatsızlık verici "kendi kendini inceleme" işleminin üstesinden gelemeyiz. Bunun dışındaki herhangi bir şeyi yapmak çok daha kolay gelir, aslına bakarsanız dünyanın en inanılmaz başarıla-

rından bazıları hiç şüphesiz egonun karanlık tarafıyla yüzleşmekten kaçınma arzusu sonucunda ortaya çıkmıştır.

Durum ne olursa olsun, bu noktaya kadar gelerek ona ciddi bir darbe indirdiniz. Tüm yapmanız gereken bu değil, ama bu bir başlangıçtır.

Arkadaşım, filozof ve dövüş sanatları ustası Daniele Bolelli bir seferinde bana faydalı bir metafordan bahsetmişti. Eğitimin, yerleri süpürmek gibi olduğunu söyledi. Onu bir defa temizlememiz yerin sonsuza dek temiz kalacağı anlamına gelmiyor. Her gün toz birikiyor. Her gün süpürmek gerekiyor.

Aynısı ego için de geçerlidir. Toz ve kirin zaman içinde yapabileceği hasara şaşarsınız; ve de ne kadar hızlı biriktiğine ve nasıl tamamen yönetilemez hale geldiğine.

American Apparel'dan kovulduktan birkaç gün sonra Dov Charney sabah üçte beni aradı. Bir ümitsiz, bir öfkeli hissediyordu; gerçekten de durumundan dolayı tamamen suçsuz olduğuna inanıyordu. Ona "Dov, ne yapacaksın? Steve Jobs gibi yapıp yeni bir şirket mi açacaksın? Bir geri dönüş mü yapacaksın?" diye sordum. Bir süre sessiz kaldı ve telefonun diğer ucundan kemiklerime kadar hissedebildiğim bir ciddiyetle, "Ryan, Steve Jobs öldü" dedi. Onun için bu karışık durum, bu başarısızlık, bu darbe bir şekilde ölümle aynıydı. Bu son konuşmalarımızdan biri oldu. Sonraki aylarda, kurmak için her şeyini verdiği şirketi mahvedişini dehşetle izledim.

Benim için üzücü bir andı ve hep aklımın bir köşesinde kaldı.

Çok şükür benim başıma gelmedi. Ama hepimizin başına gelebilirdi.

Hepimiz kendi çapımızda başarı ve başarısızlık yaşarız. Bu kitabı yazmaya çalışırken, üzerinde çok uğraşılmış ama redde-

dilmiş dört taslak önerisi ve onlarca taslak metin hazırladım. Önceki projelerimde, bu gerginlik beni yok edecek gibi hissederdim. Belki bırakacak veya başka biriyle çalışmayı deneyecektim. Belki kendi bildiğimi yapmak için inat edecek ve kitaba onarılamaz şekilde hasar verecektim.

Sürecin bir yerinde terapötik bir yol buldum. Her taslaktan sonra sayfaları yırtıp garajımdaki solucan kompostuna atacaktım. Birkaç ay sonra bu acı dolu sayfalar, bahçemi besleyen, üzerinde çıplak ayakla yürüyebildiğim toprak haline geldi. Bu, daha büyük bir şeyle kurulan gerçek ve somut bir bağdı. Hayatım sonra erdiğinde, öldüğümde ve doğa beni parçalara ayırdığında da aynı sürecin gerçekleşeceğini hatırlamak hoşuma gitti.

Beni en çok özgürleştirdiğini hissettiğim farkındalıklardan birini okuduğunuz sayfalardaki fikirler üzerine yazarken ve düşünürken edindim. Hayatlarımızın, sonsuza dek devam edecek "büyük anıtlar" olduğu fikrinin ne kadar yıkıcı bir yanılsama olduğunu fark ettim. Tüm hırslı insanlar bu duyguyu bilir; büyük şeyler yapmanız gerektiği, istediğinizi elde etmeniz gerektiği, bunu yapmazsanız değersiz ve başarısız biri olacağınız ve tüm dünyanın size komplo kurduğu düşünceleri. Öyle çok baskı vardır ki sonunda hepimiz onun altında eziliriz veya onun tarafından darmadağın ediliriz.

Elbette bunlar doğru değildir. Evet, hepimiz içimizde bir potansiyel taşırız. Hepimizin, ulaşabileceğimizi bildiğimiz hedefleri ve başarıları vardır; bu ister bir şirket açmak olsun, ister yaratıcı bir çalışmayı bitirmek, bir şampiyonada koşmak veya çalıştığınız alanda zirveye yükselmek. Bunlar değerli amaçlardır. Dağılmış bir insan oraya ulaşamayacaktır.

Sorun, bu hedeflerin peşinden giderken işin içine ego girdiğinde, bu uğraşları bozduğunda ve amacımıza ulaşmak ve başarılı olmak üzere yola koyulurken bizi baltaladığında başlar. Bu yolculukta ilerlerken kulağımıza yalanlar fısıldar, başarılı olurken kulağımıza yalanlar fısıldar ve en kötüsü de yolumuzda yürürken tökezlediğimizde kulağımıza acı verici yalanlar fısıldar. Herhangi bir uyuşturucu gibi, başlangıçta avantaj sağlamak veya başarılı olmak için boşuna bir çabayla egoya tutunabiliriz. Sorun, egonun çok hızlı bir şekilde kendi başına bir amaç haline gelmesidir. İnsan kendini, Dov'la yaptığım telefon görüşmesinde yaşadığıma benzeyen gerçeküstü anların veya bu kitapta yer alan uyarı niteliğindeki hikâyelerin içinde işte böyle buluyor.

İşim ve hayatım içinde egonun pek çok sonucunun o kadar da korkunç olmadığını gördüm. Hayatınızdaki (ve dünyamızdaki), egosunu terk eden pek çok insan, çocukken bize öğretilen karmik adalet açısından "hak ettiklerini alamayacaklar." Keşke bu kadar basit olsaydı.

Bunun yerine, ortaya çıkan sonuçlar, en sevdiğim kitaplardan biri olan, Budd Schulberg tarafından yazılmış *Madrabaz Sammy Neden Koşuyor* romanının sonuna daha yakındır. Bu romandaki ünlü karakter, Samuel Goldwyn ve David O. Selznick gibi, eğlence dünyasındaki girişimcilerin gerçek yaşamlarına dayanılarak oluşturulmuştur. Kitapta anlatıcı, hızlı yükselişini hayranlık ve şaşkınlıkla, nihayetinde de nefretle takip ettiği çıkarcı, zalim ve egoist bir Hollywood ünlüsünün gösterişli malikanesine davet edilir.

Savunma duvarlarının kalktığı bir sırada anlatıcı bir an için adamın yaşamıyla ilgili gerçeği görür: yalnız, içi boş evliliği, korkuları, güvensizliği, bir saniye bile rahat duramaması. Ada-

mın çiğnediği tüm kurallar ve başarısını sağlayan tüm hileli yollar için beklediği intikamın (kötü karmanın) gelmediğini fark eder. Çünkü o zaten oradadır. Onun yazdığı gibi ben de kati ve ölümcül bir şey beklemiştim ama şimdi anlıyorum ki ona olacak şey ani bir ödeşme değil, bir süreçti, veba gibi etrafını kasıp kavuran salgında yakalandığı bir hastalıktı, onu için için yiyen bir kanserdi. Ortaya çıkan ve yoğunlaşan semptomları da başarı, yalnızlık ve korkuydu; birden ortaya çıkıp onun canını sıkacak, varlığını tehdit edecek ve sonunda da onu alt edecek tüm genç ve parlak erkeklere, yeni ve taze Sammy Glick'lere karşı duyduğu korku.

Ego kendini böyle gösterir. Hepimiz bu hale gelmekten delice korkmuyor muyuz?

Konuyu bağlamak için bir şeyden daha bahsedeceğim. Kitabı ilk okuduğumda on dokuz yaşındaydım. Bu kitap benim gibi kendisi de eğlence dünyasında erken bir başarı elde etmiş deneyimli bir mentor tarafından verilmişti. Onun da tahmin ettiği gibi, kitap benim için çok bilgilendirici olmuştu ve beni çok etkilemişti.

Ancak sonraki birkaç yıl içinde kendimi kitaptaki karakterle neredeyse aynı durumun içinde buldum. Sadece, hayran olduğum bir kişinin beklenen ve kaçınılmaz dağılmasını izlemek üzere muhteşem bir eve davet edilmekle kalmadım, kısa bir süre sonra da kendi dağılışıma tehlikeli bir şekilde çok yaklaştım.

Kitabın beni etkilediğini biliyorum çünkü bu son sözü hazırlarken, yıllar önce elyazımla yazdığım notlarla kaplı orijinal kopyaları buldum. Sayfaların üstü, dünyaya açılmak üzere yola çıkmadan hemen önce yazdığım, kendi düşüncelerimi anlatan

notlarla doluydu. Açıkça görülüyordu ki Schulberg'in sözlerini entelektüel, hatta duygusal olarak anlamıştım ama yine de yanlış seçimleri yapmıştım. Kitabı bir defa okuyup yutmuştum ve bunun yeterli olduğunu düşünmüştüm.

Kitabı ilk okumamdan ve düşüncelerimi yazmamdan on yıl sonra bir kez daha hazırdım. O dersler tam da ihtiyacım olan şekilde bana gelmişlerdi.

Bismarck'ın bir sözü vardır, aslında her aptalın kendi deneyiminden öğrenebileceğini söyler. Önemli olan başka insanların deneyiminden öğrenmektir. Bu kitap, ikinci önermeyle başladı ama bir de baktım ki acı dolu miktarda ilk önermeyle sona ermiş. Egoyu incelemek için yola çıktım ve kendimi, kendi egomu ve uzun zamandır hayranlık duyduğum insanların egolarını parçalarken buldum.

Belki sizin de bunların bazılarını bizzat deneyimlemeniz gerekecek. Belki Plutarch'ın dediği gibi, "kelimelerden ziyade deneyimlerden öğreniriz."

Her halükârda bu kitabı, okuduklarınızın temelini oluşturan fikirle bitirmek istiyorum. Daha iyi bir iş adamı veya iş kadını, daha iyi bir sporcu, daha iyi bir fatih olmayı istemek takdir edilecek bir şeydir. Daha fazla bilgi sahibi olmayı, mali açıdan daha iyi bir durumda olmayı istemeliyiz... Bu kitapta birkaç defa söylediğim gibi, büyük işler yapmayı istemeliyiz. Kendimin bunu istediğini biliyorum.

Ama şunlar da aynı derecede etkileyici başarılardır: daha iyi bir insan olmak, daha mutlu bir insan olmak, dengeli bir insan olmak, memnun bir insan olmak, alçakgönüllü ve özverili bir insan olmak. Ya da daha da iyisi, tüm bu özelliklere sahip olmak. Çok aşikâr olan ama en çok göz ardı edilen nokta ise kişili-

ği düzenli olarak geliştirmenin, profesyonel alanda da başarıya götürdüğü ama bunun tersine çok az rastlandığıdır. Alışılagelmiş düşüncelerimizi arıtmak, yıkıcı dürtülere izin vermemeye çalışmak; bunlar sadece düzgün bir insanın sahip olması gereken manevi gereklilikler değildir. Bunlar bizi daha başarılı yapar; hedefimize ulaşmak için içinden geçmemiz gereken azgın sularda yolumuzu bulmamıza yardımcı olurlar. Ve bunların kendisi zaten birer ödüldür.

İşte ego hakkındaki bu kitabın sonuna geldiniz ve egoyla ilgili sorunlar hakkında diğer insanların ve benim deneyimlerimden gösterilebilecek her şeyi gördünüz.

Geriye ne kaldı?

Sizin seçimleriniz. Bu bilgiyle ne yapacaksınız? Sadece şimdi değil, ileride de ne yapacaksınız?

Hayatınızın geri kalanında her gün kendinizi şu üç evreden birinde bulacaksınız: Amaç, başarı, başarısızlık. Her birinde egoyla savaşacaksınız. Her birinde hatalar yapacaksınız.

Yaşadığınız her günün her dakikasında ortalığı temizlemelisiniz. Bu temizlik hiç bitmez.

# ŞİMDİ NE OKUMALI?

Çoğu insan kaynakçaları sıkıcı bulur. Okumayı seven bizler içinse bir kitabın en iyi bölümü olabilirler. Bu insanlardan biri olarak, sevgili kitap kurdu okuyucum, bu çalışmada kullandığım her bir kitap ve kaynak için bir kılavuz hazırladım. Sadece hangi kitapların alıntı yapılmayı hak ettiklerini gösterıneyi değil, onlarda ne bulduğumu ve neyi okumanızı şiddetle tavsiye ettiğimi de belirtmek istedim. Kendimi bu işe öyle kaptırdım ki yayıncım hazırladığım şeyin kitaba sığamayacak kadar büyük olduğunu söyledi. Bu yüzden onu size, tamamen üzerine tıklanabilir ve incelenebilir bir formatta, doğrudan göndermek istiyorum.

Bu tavsiyeleri görmek istiyorsanız tek yapmanız gereken şey books@egoistheenemy.com adresine e-posta göndermek veya www.EgoIsTheEnemy.com/books sayfasını ziyaret etmek. Ayrıca size ego hakkında, pek çoğunu bu kitaba sığdıramadığım en sevdiğim alıntılardan ve gözlemlerden oluşan bir derleme de göndereceğim.

## Daha da fazla kitap önerisi alabilir miyim?

Ayrıca aylık kitap önerisi e-posta listeme de kaydolabilirsiniz. Alıcı listesi, sizin gibi meraklı okuyuculardan meydana gelen elli bin kişiyi aştı. Ayda bir defa, kendi kişisel okumalarıma dayanan öneriler içeren bir e-posta alacaksınız. Liste her zaman, en sevdiğim on kitapla başlar. Konu bölümüne "Reading List E-mail" yazarak ryanholiday@gmail.com adresine e-posta gönderin veya ryanholiday.net/reading-newsletter sayfasına kaydolun.

# TEMEL KAYNAKÇA


Barlett, Donald L., and James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness*. London: Andre Deutsch, 2003.

Bly, Robert. *Iron John: A Book About Men*. Cambridge, MA: Da Capo, 2004.

Bolelli, Daniele. *On the Warrior's Path: Fighting, Philosophy, and Martial Arts Mythology*. Berkeley, CA: Frog, 2003.

Brady, Frank. *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. New York: Scribner, 1988.

Brown, Peter H. ve Pat H. Broeske. *Howard Hughes: The Untold Story*. Da Capo, 2004.

C., Chuck. *A New Pair of Glasses*. Irvine, CA: New-Look Publishing, 1984.

Chernow, Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller*, Sr. New York: Vintage, 2004.

Coram, Robert. *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. Boston: Little, Brown, 2002.

Cray, Ed. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. New York: Cooper Square, 2000.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins, 1996.

Emerson, Ralph Waldo. *Representative Men: Seven Lectures*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987.

Geneen, Harold. *Managing*. Garden City, NY: Doubleday, 1984.

Graham, Katharine. *Personal History*. New York: Knopf, 1997.

Halberstam, David. *The Education of a Coach*. New York: Hachette, 2006.

Henry, Philip ve J. C. Coulston. *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*. Yardley, Penn.: Westholme, 2006.

Isaacson, Walter. *Benjamin Franklin: An American Life*. New York: Simon & Schuster, 2003.

Lamott, Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York: Anchor, 1995.

Levin, Hillel. *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*. New York: Viking, 1983.

Liddell Hart, *B. H. Sherman: Soldier, Realist, American*. New York: Da Capo, 1993.

Malcolm X ve Alex Haley. *The Autobiography of Malcolm X*. New York: Ballantine, 1992.

McPhee, John. *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.

McWilliams, Carey. *The Education of Carey McWilliams*. New York: Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard. *Marshall: Hero for Our Times*. New York: Hearst, 1982.

Muir, John. *Wilderness Essays*. Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.

Orth, Maureen. "Angela's Assets." *Vanity Fair*, Ocak 2015. Packer, George. "The Quiet German." *New Yorker*, 1 Aralık 2014.

Palahniuk, Chuck. *Fight Club*. New York: W. W. Norton, 1996.

Pressfield, Steven. *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*. New York: Bantam, 2001.

Rampersad, Arnold. *Jackie Robinson: A Biography*. New York: Knopf, 1997.

Riley, Pat. *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*. New York: Putnam, 1993.

Roberts, Russ. *How Adam Smith Can Change Your Life*. New York: Portfolio / Penguin, 2015.

Shamrock, Frank. *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*. Chicago: Chicago Review Press, 2012.

Sheridan, Sam. *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*. New York: Atlantic Monthly, 2010.

Smith, Adam. *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Penguin, 2009.

Smith, Jean Edward. *Eisenhower: In War and Peace*. New York: Random House, 2012.

Stevenson, Robert Louis. *An Apology for Idlers*. London: Penguin, 2009.

Walsh, Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. New York: Portfolio / Penguin, 2009.

Washington, Booker T. *Up from Slavery*. New York: Dover, 1995.

# TEŞEKKÜR

Önceki kitaplarımda sadece kitapta bana yardımcı olan kişilere ve mentorlara değil, yıllar boyunca feyz aldığım yazarlara ve düşünürlere de teşekkür borçlu olduğumu belirtmeye çalıştım. Bu kitabın yazılması onlarsız mümkün olamazdı. Ayrıca daha bilge yazarlardan kaynaklanan içgörülerin bana mal edilebileceği endişesini taşıyorum. Bu kitaptaki değerli olan her şey benden değil, onlardan gelmektedir.

Bu kitap, Nils Parker ve Niki Papadopoulos'un düzeltmeleri ve değerli tavsiyeleri olmadan bu haline gelemezdi. Steven Pressfield, Tom Bilyeu ve Joey Roth'un başlangıçta sundukları önemli notlar için çok minnettarım.

Kitabı yazma sürecimde bana yardımcı olmakla kalmayıp, en sadık okuyucum olan eşime teşekkür etmek istiyorum. İlk günden itibaren beni temsil eden temsilcim Steve Hanselman'a teşekkür ediyorum. Michael Tunney'e teklifle ilgili yardımları, Kevin Currie'ye yaptığı yardımlar ve Hristo Vassilev'e mükemmel araştırma çalışması ve desteği için teşekkür ediyorum. Patriots'tan Mike Lombardi'ye desteği ve içgörüleri için teşekkür-

ler. Ayrıca son kitabımdaki desteğiyle bu kitabı mümkün kılan Tim Ferriss'e, bir yazar olmama yardımcı olan Robert Greene'ye ve beni felsefeyle tanıştıran Dr. Drew'e de teşekkür borçluyum. American Apparel'deki kaos sırasında sağladıkları rehberlik ve yaptığımız sohbetler için John Luttrell ve Tobias Keller'e teşekkür ederim. Los Angeles'taki toplantılarıyla ve her hafta yapılan telefon görüşmeleriyle Adsız İşkolikler olmasaydı bunun üstesinden gelebilir miydim bilemiyorum.

Yerler olarak, Austin Teksas Üniversitesi Kütüphanesini, Kaliforniya Üniversitesi Riverside Kütüphanesini, çeşitli koşu bantlarını (ve ayakkabılarımı) ve kendimi evimde gibi rahat hissettiğim, bu kitabın bilfiil yazılışının gerçekleştiği Los Angeles Spor Kulübü'nü sayabilirim.

Son olarak, evcil hayvanlarım olan keçilerime de teşekkür etmem sorun olmaz sanırım. Şayet olmazsa, Biscuit, Bucket ve Watermelon'a hayatı eğlenceli kıldıkları için teşekkür ederim.